الجامعة الأردنيـــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (١٨)

اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير

أنا الطالب: فاطمة معروف عبدالله الخرسيات الرقم الجامعي: ٨٠٨٠٠٤٥

التخصص: التربية الرياضية الكلية: التربية الرياضية

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها.

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: ١ / ١٢ / ٢٠١٢

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع.......... التاريخ ٢٠١٢/١٢/..

الجامعة الأردنية

نموذج التفويض

أنـــا فاطمة معروف حمدالله الخريسات ، أفـــوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي/أطروحتي للمكتبـــات أو المؤســـسات أو الهيئات الأشخاص عن طلبها.

التوقيع

التاريخ: ١٢ / ١ / ٢٠١٢

القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها .

إعداد

فاطمة معروف حمد الله الخريسات

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الثاني، 2012

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها) وأجيزت بتاريخ 2011/12/28 .

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذه الدكتورة سهى أديب عيسى / مشرفا أستاذة - إدارة رياضية	....
الدكتور محمد خالد باكير / عضواً أستاذ مساعد – تدريب رياضي	د. محمد باكير ....
الدكتور مازن رزق حتاملة / عضواً أستاذ مشارك – علم النفس الرياضي (جامعة اليرموك)	....
الدكتور تيسير حسن المنسي / عضواً أستاذ مساعد – تدريب رياضي	....

الإهــداء

إلى من كان ملهمي في مسيرتي .... إلى من زرع داخلي حب العلم والتقدم
إلى من رباني فأحسن تربيتي..... وأتمنى من الله ان اكون عتقا له من النار
إلى من غادر جسده وبقيت روحه تساندني
إلى والدي العزيز رحمه الله .

إلى من وهبت نفسها لراحتي وسعادتي ...... إلى من كانت قدوتي في القيادة والإبداع
إلى من غمرتني بحبها...... ودعواتها لي
إلى من تعجز كلماتي عن شكرها
والدتي العزيزه حفظها الله .

****

إلى البنيان المرصوص الذي كان سندي في مسيرتي
إلى إخوتي الأعزاء رائد و رائع و طارق و دعاء و محمد

****
إلى تلك النجوم التي أنارت حياتي وساعدتني وخففت الكثير عني
مها و آيتان و زبيدة ولينا

إلى جميع أصدقائي وزملائي الحاضرون منهم والغائبون

****

أهديهم جميعا ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين رب السموات السبع ورب العرش العظيم والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم أما بعد ،

أول من أشكر وخير من أدعو وأسأل هو ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، وأحمده وأشكره على كل ما أمدني به من الصبر والهمة والصحة والعافية لإتمام هذه الرسالة. فما كان لهذا الجهد أن يتم إلا بعون الله ثم بتضافر الجهود ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة التي أشرفت على هذا المجهود العلمي " الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى" على كل ما قدمته لي من مساعدة وتوجيه وملاحظات قيّمة أثرت معلوماتي في البحث العلمي وأخرجت هذه الرسالة بالصورة النهائية التي تليق بها .

وأتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة المحكمين على كل توجيهاتهم التي ساهمت في إنجاز الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور بسام مسمار على توجيهاته القيّمة .

وأيضا لا يفوتني أن أتقدم إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر : الدكتور محمد باكير ، الدكتور تيسير المنسي ، الدكتور مازن حتاملة على تفضلهم بتوجيه جهود الباحثة لإنجاز هذه الرسالة بصورتها النهائية.

كما أتقدم بجزيل الشكر للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وأخص بالذكر العاملين في دوائر النشاط الرياضي من مدراء ومدربين وإداريين وعاملين على ما قدموه لي من عون ومساعده وتفهم لإتمام تسهيل مهمتي وهنا لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أخي الغالي "رائع معروف الخريسات" على كل ما قدمه لي من عون وخبرات وعلاقات شخصية ساهمت في توفير الكثير من الوقت والجهد ، وكل من السيد روبين الزرعي والسيد توفيق الجبارات والسيد إبراهيم دعابس .

وفي النهاية أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي النصيحة والخبرة والمعلومة التي أضافت إلى هذا المجهود قيمة، والى كل من حاول التقليل من همتي ، لكم جميعا كل الشكر والتقدير لتحفيزي أن أكون دائما في المقدمة .

فاطمة معروف الخريسات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها .

إعداد

فاطمة معروف حمدالله الخريسات

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي، وكذلك التعرف إلى العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري الدوائر بالإبداع الإداري لدى العاملين فيها ، وأثر كل من متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) على درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري الدوائر وسلوك الإبداع الإداري لدى العاملين فيها . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة كل من مقياس سلوك القيادة التحويلية الذي صممه (1995,Bass & Avolio) وتم تطوير بعض فقراته بما يتناسب مع الدراسة ،وعدد فقراته 24 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد (التأثير المثالي الكاريزماتي ، التحفيز الإلهامي ، الإستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) ، ومقياس الإبداع الإداري الذي قامت الباحثة بتصميمه وعدد فقراته 31 فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغير ، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) وذلك بعد إجراء معاملات الصدق والثبات للمقياسين .

تكونت عينة الدراسة من (114) إداري يمثلون دوائر النشاط الرياضي في 18 جامعة أردنية (حكومية وخاصة) ويمثلون 85% من مجتمع الدراسة الأصلي خلال العام 2011 . وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: (المتوسطات الإحصائية،الأهمية النسبية،الإنحرافات المعيارية،كرونباخ ألفا، بيرسون ،ANOVA ،**Scheffe**، T-test) وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وعلى جميع الأبعاد. و قد يعود ذلك بسبب مركزية بعض المدراء في إتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين خوفا من فقدان السلطه.

وأظهرت النتائج أن سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين كان مرتفعا . كما تبيّن وجود علاقة إرتباطية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية وسلوك الإبداع الإداري لدى العاملين.وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) ، وتبيّن من نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري بإستثناء بُعد تشجيع الإبداع لمتغيرات (سنوات الخبرة ، العمر ،

نوع الجامعة) . و ظهر أثر للإبداع الإداري في بُعد القابلية للتغيير وروح المجازفة لمتغير (المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدراسات العليا) .
وتبيّن أيضا أن لمتغير (نوع الجامعة) أثر على الإبداع الإداري لدى العاملين في بُعد القابلية للتغيير ولصالح الجامعات الحكومية.
وأوصت الباحثة بتوعية المدراء بمدى الإرتباط ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وأثر كل منهما على العمل ، وانشاء وحدات إدارية داخل الجامعات تُعنى بالإبداع الإداري ، ووضع آلية تنافسية بين الجامعات لتقييم مستوى الإنجاز والفاعلية في دوائر النشاط الرياضي في ضوء معايير ترتبط بالإبداع الإداري .

مقدمة

إن أية مؤسسة تطمح للنجاح والتفوق عن مثيلاتها تهدف لإيجاد إدارة فعّالة قادرة على التأثير في العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وتميّز، وتتطلب عملية التأثير قيادة تواجه التغيرات المتلاحقة والمستجدات المحيطة بالمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي ، وعليه فإنّ القيادة الإدارية تعد بمثابة حجر الزاوية لنجاح وتطور المؤسسات في عصرنا الحالي .ومن هنا أولت المؤسسات والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى لدور القيادة لما لها من تأثير في بقاء المؤسسات وإستمرارها في ظل تنوع ثقافاتها وأهدافها ومواردها ، ولعل نجاح الدول في تحقيق تطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام وتقديم الخدمات على احسن وجه ، وعلى خلق ثقافه تنظيمية تستهدف الكفاءة والفعالية ومنظومة من القيم والإتجاهات وأخلاقيات العمل وتحقيق مستوى من الرضى مما يؤدي الى زيادة الدافعية في العمل وتعظيم الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة .

لقد شكلت المفاهيم التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة منعطفا جديدا في مفهوم العلاقة ما بين القيادة الإدارية والعاملين ، حيث أوضحت أن زيادة الإنتاج والإنتاجية ترتبط بأجواء الرضا النفسي للعاملين والإستجابة للحاجات الأساسية لهم وتحسين ظروف وأحوال العمل ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم (البدري ، 2002). كما أكد ماسلو في نظريته الهرمية عن الحاجات الإنسانية بأن لدى الأفراد حاجات ورغبات يطمحون الى تحقيقها فهي الدوافع المحرّكة لسلوك الأفراد في العمل لزيادة الإنتاج ، و أن المدير الناجح هو الذي يتفهم إحتياجات العاملين بمستوياتها المختلفة ويعمل على إشباعها . إن هذه النظريات الإدارية أكّدت مفاهيم العلاقات الإنسانية الآخذة في النمو في مجال العمل في المؤسسات ودورالعاملين المحوري في النهوض بمؤسساتهم وعملت على تقليل أهمية الأنماط القيادية التقليدية التي أغفلت دور العاملين وأهمية مشاركتهم وضرورة تحفيزهم .

ويرى العياصرة (2003) أن القيادة الإدارية ترتبط بعملية التحفيز والتعاون بينها وبين العاملين كما تعني المشاركة في إتخاذ القرار من خلال الإستفادة من خبرات العاملين وتعريفهم بأساليب العمل المستمدّة من الواقع العملي وليس فقط من النظريات التجريبية .

من هنا تمثلت الجهود والإتجاهات الإدارية الحديثة نحو إيجاد قيادة قادرة على تكوين علاقة بينها وبين العاملين بحيث تكون مبنية على الإحترام والتقدير ومساهمة جميع الأطراف ، حيث يهتم القائد بالأفراد ويحاول الإسهام في تطويرهم الشخصي ويمثل لهم القدوة والمُثل في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (2002,Gardona) . فكان لا بد هنا أن يظهر الإهتمام بالبحث عن أسلوب قيادي يؤمن بأن الطريق الى النجاح يحتاج الى الإيمان بمشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة وفي إيجاد الإنسجام والتوافق بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الرؤية

والأهداف. فكان الإهتمام بتبني القيادة التحويلية (Transformational leadership) التي حظيت بالكثير من البحث والدراسة وتشكيل سلوك العاملين ضمن علاقات إنتاجية إنسانية متكاملة بإعتبارها أسلوب إداري قادر على التأثير في الثقافة التنظيمية. ويرى العامري (2001) ، إن نجاح المؤسسات الحديثة يتطلب إستخدام نمط إداري وقيادي يؤمن بضرورة التكيّف والتطوّر المستمر ومشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها الى واقع ملموس للتمكّن من نقل المنظمة للوضع المنشود بطريقة هادفة ومنظّمة ومحسوبة .

ويشير كل من الهواري (1999) و Conger (2002) بأن القيادة التحويلية تسعى الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحوّل إهتمامهم من المصالح الذاتية الآنيّة الى إهتمامات خاصة بالإنجاز والتقدّم والتنمية الذاتية لتكون جزء أساسي في الرسالة العليا للمؤسسة.

أما (song ،2002) فيرى أن القيادة التحويلية تعتبر الأكثر فعالية وكفاءة في تحقيق قدرة المدير الرياضي في دعمه للعاملين وحثهم على رفع مستويات أدائهم وتحسين الخدمات والمخرجات المقدمة لتعزيز الأداء وزيادة الكفاءة والإبداع .

مما سبق يمكن الإستنتاج بأن القيادة عملية في غاية التعقيد والحساسية حيث يتمثل التعقيد في طبيعة متطلبات الأنشطة وكفاءة إداراتها ، أما حساسية العملية القيادية فتتضمن توظيف الأساليب القيادية القادرة على تحقيق التأثير المطلوب في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لبذل الجهد المُوافق لتطلعاتهم وإحتياجاتهم النفسية والإجتماعية .

إن مفاهيم الإبداع والإبتكار من المفاهيم الأساسية التي تستند إليها القيادة التحويلية حيث تؤمن بمشاركة العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع في حل المشكلات ومساندة المرؤوسين في إبتكار البدائل وتقدير مساهماتهم وتحفيزهم من خلال التنمية الذاتية والإبداعية بما يحقق المشاركة الفاعلة. وعليه يُعد الإبداع الوسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات. ويؤكد حرّيم (2004)، بأن الإبداع الإداري مورد قيّم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره وبقدر ما تولي المؤسسات إهتمامها وعنايتها للإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثيراً على بقائها وإزدهارها، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الثقافات مما يتطلب إدارة الإبداع في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص كونها بنية ديناميكية تتميّز بالتنوع والتباين في مكوناتها الداخلية والخارجية وتعتمد على مهارات وإمكانات مجموعة العمل ،الأمر الذي يتطلب توفر قيادات مبادِرة قادرة على إنتاج ثقافة تنظيمية تؤمن بقدرات ومبادرات العاملين كأساس لإثراء وتطوير العمل .

ويوضّح البدري(2002) أنه من الصعب أن يبدع الفرد في بيئة عمل ترفض ما هو جديد . وعليــه يعتبر المدراء القوة المحرّكة والدافعة لتشجيع العاملين لتقديم الأفكار الجديدة والخلاّقة . ومما لا شك فيه أن العمل الإداري في دوائر النشاط الرياضي في المؤسسات الجامعية يحتاج الى الإستفادة الجدّية من إمكانات وخبرات العاملين من خلال إستخدام أسلوب إداري يهتم بتطويرهم والتــأثير الإيجــابي فيهم والتركيز على البعد الأخلاقي والمصلحة العامة في العمل وتبني التغير والتطوير كنهج في ظل التحديات المجتمعية وفي ظل عالم يؤمن بالتطور والتغير المستمر كسمة ضرورية . ويرى السلمي (2008) أن الإبداع الإداري يعتبر عنصر هام في عملية التنمية والتطوير في المؤسسات كونه يحدد نجاح المؤسسة في إستجابتها للمتغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها .

مما سبق يمكن استخلاص أن قوة وتطوّر أي مؤسسة تكمن في قدرات وإهتمام قيادتها بتطوير أداء العاملين وتمكينهم وتنمية ثقافة تنظيمية تحابي التغيير والإبداع .

وترى الباحثة من خبرتها المتواضعة أن من يتولون مناصب إدارية عليا عليهم أن يهتموا بقدرات العاملين لديهم وتنمية أساليب إتخاذ القرار وحل المشكلات وإنتاج الأفكار الجديدة والعمــل بــروح الفريق الواحد وصولاً للإبداع الإداري الذي يشير الى جميع التصرفات والأفعال التــي يمارســها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر.

مشكلة الدراسة

تواجه دوائر النشاط الرياضي في المؤسسات الجامعية الكثير من التحــديات المتمثلــة فــي عــدد المستفيدين من خدماتها وبرامجها وزيادة المنافسة فيما بينها على تحقيق النجاح والتميّز، والحاجــة الملحّة للوفاء بإحتياجات الطلبة والعاملين ، والإهتمام بتطوير العلاقات المهنيــة والشخــصية بــين العاملين وإستقطاب الكوادر الإدارية والتدريبية المؤهلة والكفوءة في ظل تزايد الضغوط الإجتماعيــة والإقتصادية ،الأمر الذي يتطلب إستخدام القيادات الرياضية لأنماط و أساليب قيادية تتناســب مــع متطلبات الأدوار والأهداف المطلوب تحقيقها وذلك من خلال التأثير الإيجابي في العاملين لمواجهــة الإحتياجات البيئية المستجدّة والمستمرّة لتطوير أساليب العمل .

إن التغيير في حاجات البيئة الجامعية وسياساتها و أهدافها وبرامجها نتيجة تنوع إحتياجات الطلبة والمجتمع، يستدعي الإستجابة بإبداعية حيث يشير الوضع الراهن الى التباين في مستويات المنافسة ونوعية البرامج والإمكانات المادية والبشرية ، الأمر الذي يشكل تحديا أمام القيادات الإدارية القائمة على إدارة تلك المؤسسات والعاملين فيها ، فالقيادة هي المسؤولة عن النجاح والإخفاق الذي تعيشه

المؤسسات الجامعية وبناء على ما سبق فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في الجامعة الأردنية ومن خلال قربها وعلاقتها ببعض العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية تذمر بعضهم من سلوك مديريهم وعدم قدرتهم على الإنجاز والعمل بإبداعية إضافة الى غياب الهيكل التنظيمي في مؤسساتهم و بالرغم من أن غالبيتهم متميزون ويحملون مؤهلات علمية عالية وشهادات تدريب في رياضاتهم التخصصية إلا أنهم يصطدمون بقرارات مدرائهم التي تحد من طموحاتهم في تطوير أنفسهم و تطوير الرياضة الجامعية فالعلاقة الإدارية بين العاملين والمدراء يشوبها الكثير من التوترات وعدم الرضا مما أثر على أداء العمل وعدد الممارسين للأنشطة الرياضية في هذه الدوائر. فظهر في ذهن الباحثة موضوع القيادة التحويلية وأثره على المؤسسات كونه من الموضوعات التي لفتت إنتباه الباحثة خلال مرحلة دراستها وانبثق منه عدد من التساؤلات حول النمط القيادي التحويلي وهل هو ممارس من قبل مديري دوائر النشاط الرياضي؟ وهل جميع العاملين يمارسون سلوك الإبداع الإداري و هل يوجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية والإبداع الإداري في هذه الدوائر؟

كما تنبع مشكلة الدراسة أيضا من محدودية الدراسات التي تناولت تطبيقات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية .

وفي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في السعي حول التعرف الى سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين فيها .

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي :

- من أهمية موضوعها الذي تتناوله والمتمثل بسعيها الى إستقصاء نمط السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية حيث لا يمكن توجيه الإهتمام لمثل هذه العلاقة دون بحثها .
- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا بأن القيادة التحويلية هي قيادة حاضنة للإبداع .
- توجيه إهتمام المدراء في الجامعات الأردنية لدور العنصر البشري وأهمية مساهمته الإيجابية وبالأخص في المؤسسات الرياضية والمشاركة في قيادة التطوير والتغيير الذي يفرض نفسه على البيئة الجامعية .

- تبحث هذه الدراسه في مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية وأهميته .
- كما تبرز أهمية الدراسة من أدواتها ، حيث قامت الباحثة بتصميم إستبانتين بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة الأولى لقياس سلوك القيادة التحويلية للمدراء ، والثانية لقياس سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين والتي تتيح إمكانية إستخدامها أو البناء عليها من قبل الباحثين مستقبلاً .
- ومما يزيد من أهمية الدراسة كونها من اوائل الدراسات على حد علم الباحثة في البيئة الأردنية التي تتناول موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة التعرف الى :

1- درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
2- درجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية.
3- العلاقة بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي ودرجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري للعاملين فيها .
4- الفروق في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي).
5- الفروق في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعه ، المسمى الوظيفي) .

تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للاجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما درجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي ودرجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري للعاملين فيها ؟

4- هل توجد فروق في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) ؟

5- هل توجد فروق في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعه ، المسمى الوظيفي) ؟

الفصل الثاني

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

مجالات الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الإطار النظري

مفهوم القيادة

تحظى الجامعات كمؤسسات تربوية بأهمية بالغة تنبع من الدور الحيوي الذي تقوم به فـــي عمليـــة التنمية بمفهومها الشامل حيث يقع على عاتقها مسؤولية إعداد الكوادر البشرية القادرة علـــى تلبيـــة حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية ، الأمر الذي يتطلب تطوير وتحديث الخطط والبرامج الأكاديمية وكذلك الإرتقاء بالخدمات والأنشطة الطلابية من خلال تهيئة بيئه جامعية محفزة للإبداع والمبـــادرة وروح القيادة والإنفتاح والمنافسة. وفي ضوء هذه المتطلبات ولضمان مسيرة التنمية والتطوير تسعى الجامعات لإنتقاء أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها من ذوي الكفاءات والمـــؤهلات والمهـــارات لتحقيق رؤى ورسالة الجامعة في تطوير الموارد البشرية كونها تشكل أهم عناصر الإستثمار الوطني لدفع عجلة التنمية .

وتعتبر القيادة من العناصر الإدارية المؤثرة كونها مسؤولة عن تطوير البيئة الجامعية بما يتناسب وروح العصر و يعتمد عليها نجاح المؤسسات من خلال التأثير في سلوك العاملين بمساندتهم وتفعيل أدوارهم ليصبح العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (عياصرة والفاضل 2008) . ويشير المحبوب (1996) أن نجاح الجامعات مرهون بقياداتها التربوية وقدرتهم على ممارسة السلوكيات القيادية التي تؤثر إيجابيا في بناء علاقات إنسانية تفاعلية تدعم التوافق والنمو الشخصي للعاملين وللطلبة.

وقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لتوضيح مجالاتها النظرية والتطبيقية. فقد عرّفها Fiedler ,(1967) بأنها تولي الفرد مهمة إدارة وتنسيق أنشطة الجماعة ، او تحمل المسؤوليات الإدارية الأساسية للمجموعة في حالة غياب القائد .

وعرّفها القريوتي ،(2000) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس وإلتزام الى أداء يحقق أهداف مخطط لها .

وعرّف Northouse,(2001) القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة أفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة .

أما كنعان،(2002) فركّز تعريفه على الأحساس بمطالب الجماعة والتعبير عنها و إيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء الجهود المتحققة لها ، وهذا التعريف يعكس وجهة نظر علماء الإجتماع أيضا والذين يرون بأن القيادة ظاهرة إجتماعية تتطلب وجود جماعة ووجود من ينظم العلاقات بين أعضائها .

كما عُرّفت القيادة من قبل Geiffin,(1996) بأنها عملية التأثير الطوعي من أجل بناء أهداف المجموعة أو المنظمة وتشجيع سلوك العالمين وصولا لتحقيق تلك الأهداف .

فيما عرّفها العجمي،(2008) من منظور كونها نشاط إجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والإستعدادات و الإمكانات المادية المتاحة .

وعرفها الخولي،(2004) في إدارة المعارف الرياضية وعلوم التربية الرياضية بأنها قدرة المدرب أو الإداري أو المشرف أو المدرّس بالتأثير وتوحيد جهود مجموعة أشخاص لتحقيق أهداف أو حاجات أو رغبات مشتركة وإحداث تغيير في سلوكهم .

يتبين من مفهوم القيادة بأنها تتميّز بإستخدام وسائل وأساليب من قبل القادة للتأثير إيجابا في العاملين وشحذ هممهم وتعزيز تفاعلهم المطلوب ، كما وترتبط قوة وأهمية عملية التأثير في القيادة المستخدمة حيث يمكن تلخيص النقاط الواردة والمشتركة في تعريف القيادة كما يلي :

- وجود قائد مسؤول عن قيادة المؤسسة .
- وجود مرؤوسين يثقون في قائدهم ويتعاونون معه .
- وجود أهداف تتعلق بالعاملين في المؤسسة تسعى القيادة الى تحقيها .
- تقوم عملية القيادة على أساس التأثير في سلوك المرؤوسين بالإعتماد على أكثر من وسيلة .
- تقوم عملية القيادة على وجود الموقف الذي يحدث من خلاله التأثير .

إنّ المتتبّع لتطوّر الأدب النظري والدراسات التي تناولت القيادة يقف على تعدد الأساليب القيادية وأنماطها حسب إختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد ليؤثر في المرؤوسين و نوعية علاقته معهم ويمكن توضيح هذه الأنماط القيادية كالآتي :

1- القيادة السماتية Trait Leadership

تعتبر من أقدم النظريات القيادية حيث ترى هذه النظرية أن الصفات الشخصية والسمات الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح القائد ، أي أنّ القيادة تقوم على مجموعة من السمات يتمتع بها فرد دون غيره ، ويرى أصحاب هذه النظرية بأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبه. كما توصلت الدراسات الى بعض السمات المشتركه للقادة ومنها (السمات الجسميه، السمات

الإجتماعية السمات التفاعلية، والمبادرة والقدرة على الإبتكار) وقد تعرضت هذه النظرية للكثير من النقد بسبب عدم واقعيتها وتجاهلها لطبيعة الموقف .

2- القيادة البيروقراطية Bureaucratic Leadership

وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية للإدارة وما عكسته هذه المفاهيم من إفتراضات صوّرت التنظيم الإداري على أنه تنظيم إقتصادي إهتم بالإنتاج ونظر للعاملين على أنهم مصادر للإنتاج فقط ولم ينظر إليهم بإعتبارهم وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يمتلكون خصائص نفسية وإجتماعية. فكان إهتمام الإدارة بإستخدام مبدأ الشدّة والرقابة في توجيه سلوك العاملين وتقسيم العمل ضمن قواعد ومبادئ محددة لإنجازه ،كما إهتمت بنظام الحوافز المادية بهدف تحقيق الإنتاجية العالية .

3- القيادة التفاعلية Interactive Leadership

تقوم هذه النظرية على محاولة التوفيق ما بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، حيث تنظر الى القيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي تتطلب تفاعل ما بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي كما تستند عملية التفاعل الإجتماعي ضمن هذه النظرية على ثلاثة أبعاد هي (السمات الشخصية و عناصر الموقف و متطلبات الجماعة) وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه و إدراك الآخرين له و إدراك القائد أيضا للآخرين .وألقت هذه النظرية الضوء مرة أخرى على السمات الشخصية فالقيادة الحديثة تتطلب توافر سمات قيادية في القائد تتلائم مع متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيداتها.

4- القيادة الموقفية Situational Leadership

إنطلقت هذه النظرية من المفاهيم التي ترى أهمية تعديل القائد لأسلوبه القيادي وتكّيفه بما يتلائم مع الجماعة لمعالجة موقف معيّن ، وبذلك فإن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والموقف حيث يؤثر الموقف على عملية القيادة . والمفهوم الموقفي في القيادة يؤكد على أنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة لتصميم الوظائف والقيام بالمهام فالتغيّر في حاجات البيئة ومتطلباتها يستدعي مرونة الإستجابه و إستخدام الأساليب القيادية والوسائل التي تناسب خصوصية الموقف (الطويل ، 1986). وبذلك تقدم نظرية الموقف مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها

تربط عوامل الموقف والمتغيرات المتعلقة به كمحددات للسمات والأسلوب القيادي ، وهي ما يحدد نجاح أو فشل القائد.

5- القيادة التبادلية Transictional Leadership

يعتمد مفهوم هذه القيادة على أن العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين تستند للمنافع والوعود المشتركة فيما بينهم (عملية مقايضة) ، والعلاقة أيضا مبنية على مصدر قيم محددة. وتتضمّن هذه القيادة تقديم الحوافز والمكافئات عندما يكون هناك مبرر لها كما وتتبع القيادة التبادلية أسلوب الترغيب والترهيب. وعليه فالعلاقة بين طرفي التبادل غير ثابته ولا تستمر طويلا ، وهنا الأسلوب القيادي لا يعكس مفهوم القيادة الحديثة التي تهتم بالإبتكار والمبادرة ودعم وتطوير المرؤوسين (العمراني ، 2004) .

6- القيادة التحويلية Transformational Leadership نتيجة النقد الموجّه للأنماط القيادية السابقة ونتيجة لطبيعة البيئة المتغيّرة للمنظمات والحاجة الى التميّز وتحقيق الأداء العالي في ظل المنافسة كان لا بد من وجود قيادة تسعى لتحديد الإحتياجات وتشكل القدوة في أخلاقيات العمل ولديها القدرة على دمج الأفراد في المنظومة العامة للمؤسسة كما وظهرت الحاجة الى إيجاد ممارسات وسلوكيات قيادية قادرة على توفير مبررات قوية تدعو العاملين الى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل وقيمهم الشخصية ، وإستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يفوق التوقعات ولعل من أبرز تلك المساهمات الحديثة نظرية القيادة التحويلية .

بعد اطلاع الباحثة على الأساليب المتنوعة للقيادة ارتأت الباحثة أن تستخدم اسلوب القيادة التحويلية كونه متعلق بما تبحث عنه في دراستها، وسيتم تناول نظرية القيادة التحويلية بالتوضيح إذ أنها تشكل محور إهتمام هذه الدراسة.

مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية ذوأهمية لإمكانية تطبيقها في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الرياضية بشكل خاص، فقد أشار(1996,Sergiovanni المشار اليه في الهلالي،2006) بأنها فلسفة إدارية تركز على التحسين والتطوير الشامل لكافة العمليات في المؤسسة من خلال تحفيز التابعين لعمل ما يفوق قدراتهم ، كما أنها وفقا لنتائج دراسة (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء داخل المنظمات ورفع ثقة العاملين بمؤسساتهم مما يبعث الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميّز ويزيد إنتمائهم بشكل فاعل للتغيرات في مناخ عمل المؤسسة و أي متطلبات وحاجات للعاملين فيها أو المتعاملين معها .

وعرّفها Bass ,(1990) بأنها أسلوب قيادي قائم على أساس أخلاقي يحقق أعلى مستوى من النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعمق مستوى إدراكهم ،ويوسع إهتمامهم، ويحوّل نظرتهم التقليدية للأمور بشكل يعمل على خلق وأستثارة الحماس في نفوسهم للنظر الى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية لتحقيق النمو والإنجاز والإبداع والصالح العام للمؤسسة .

وعرفها Yammarino,(1993) بأنها القيادة التي تحفز التابعين لعمل أشياء أكثر من المتوقع أصلا ،بحيث ترفع مستوى وعي الأفراد حول أهمية وقيمة المخرجات والطرق التي يمكن الوصول إليها.

ويرى Trofino,(2000) بأن القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة لمنظماتها ، كما تعمل على إيجاد أنظمة جديدة كليا تتوافق ومتطلبات المجتمع .

ويعرّف Conger,(2000) القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وابداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسي من الرسالة العظمى للمؤسسة.

أما العامري ،(2002) فقد أشار الى أن القيادة التحويلية تُعمّق مستوى إدراك وقبول العاملين لأهداف فريق العمل ، وتعمل على توسيع إهتماماتهم والنظر الى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية ، كما تركز هذه القيادة على الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة ، يتحقق ذلك من خلال شخصية القائد التحويلي الداعمة للإبداعات ومبادرات العاملين .

حيث أوضح Feenan,(2004) أن مفهوم القيادة التحويلية يعني تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم.

فجوهر القيادة التحويلية هي رغبة وقدرة القائد على رفع الوعي والإدراك لدى العاملين من خلال الإلتزام بقيم ومثاليات و أخلاقيات معينة في أداء العمل ، حيث يستطيع القائد نقل الأتباع وتحويلهم

الى أبعد من المشاعر غير الجيدة مثل الغيرة و الطمع والخوف وتبني مبادئ أعلى من الحرية والمساواة والعدالة والإنسانية (غرايبة ،2009) .

ومن خلال تعريفات القيادة التحويلية السابقة يمكن إستخلاص ما يلي :

1- تتضمن هذه التعريفات خصائص مشتركة تخص القيادة التحويلية والتي تتمثل في أبعادها الشخصية الكاريزماتية، والإستثارة الفكرية، والتشجيع الإبداعي، والإلهام والإهتمام بالأفراد بالإضافة الى تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأتباع .

2- التركيز على مستوى أداء العاملين بحيث تكون أعلى من المتوقع وذلك بسبب تأثير القائد عليهم والمستمد من ولائهم له ودافعيتهم الذاتية وتطورهم الفكري والإبداعي.

3- وصف القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال التركيز على القيم الأخلاقية والمُثل العليا، كالإحترام، الإخلاص، المساواة والحرية

نشأة القيادة التحويلية

وضعت الخطوط الأولية للقيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين على يد العالم (Burns)عام 1978 في كتابه (Leadership) حيث تناول موضوع القيادة التحويلية بعمق وذلك للتميز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزيّة مع مرؤوسيهم من جهة وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مبهرة. فوصف ,(1978Burns)القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر بها القائد في تابعيه لتغيير سلوكهم وصولا ً الى أعلى المستويات في الدافعيّة والأخلاق ،كما تناول بعض المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة التحويلية كعملية التأثير في إتجاهات أفراد المنظمة وبناء الإلتزام لأهداف وإستراتيجيات ورسالة المنظمة، ومشاركة العاملين في عملية التغيير وتعميق مستوى إدراكهم للمصلحة العامة من خلال التأثير في البناء الفكري والثقافي والتربوي للفرد والهادف الى خلق ثقافة تنظيمية تحتكم الى قيم الإلتزام والإنتماء والولاء والإحترام والتجديد والإبتكار.

لقد شكلت آراء Maslow, (1949) في نظريته الهرمية للحاجات الإنسانية الأساس الذي بُنيت عليه مفاهيم القيادة التحويلية حيث أشارت الى أن الحاجات الإنسانية متدرجة الأهمية ، وهي عبارة عن مجموعة مؤثرات تؤثر في سلوك الفرد . وعليه يسعى الإنسان لإشباع هذه الحاجات وفق أهميتها وتأثيرها مما يخلق حالة من الإستقرار ومن ثم السعي لإشباع الحاجات الأسمى ويقع ضمنها أحترام وتقدير الذات وتحقيق الذات والإنجاز .

كما إستند (Burns) في تطوير مفاهيم القيادة التحويلية أيضا الى أفكار العالم (weber, 1968) في نظرية البيروقراطية حول أهمية الشخصية الكاريزماتية وجاذبية القائد للتأثير في العاملين حيــث تعتبر أهم مصادر السيطرة على الآخرين ، كما قدم (Weber) المزيد من الأفكار والتي لفتت النظر لأهمية الشخصية الكاريزماتية للقائد التي دعمت نظرية القيادة التحويلية، منها التأكيد على الإلتــزام الأخلاقي في العمل وتعزيز ثقة العاملين بقائدهم وأهمية تحديد السلطات والمسؤوليات في العمل .

أما (House , 1977) فقد جاءت أفكاره لتعزيز دور وتأثير الشخصية الكاريزماتية للقائد في كونه يمثل القدوة للأمانة والصدق والإحترام وهي من المفاهيم الأساسية التي تعزز الأداء المؤسسي والتي تقوم عليها القيادة التحويلية .

ويعد (1978, Burns) أول من قدّم تعريفاً للقيادة التحويلية حيث أكد على أن القادة التحويليون يعملون ضمن مستويات وحاجات وقيم متميّزة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم في العمل كما تضمّنت أفكاره قدرة القائد في إستثمار وتوجيه التوتر الداخلي في المؤسسة للوصول الى أهداف وقيم تهتم بحاجات ورغبات العاملين والنهوض بوعيهم تجاه مصلحة العمل .

توصّلت جهود (Burns) الى تقديم نمطين للقيادة لتوضيح وقياس العلاقات ما بين القادة والمرؤوسين هما السلوك القيادي التبادلي والسلوك القيادي التحويلي .

حيث يستند السلوك القيادي التبادلي الى السلطة البيروقراطية داخل المؤسسة وتعتمد العلاقة فيها على المصلحة المشتركة وتقديم الحوافز والمكافئات الشرطية لإنجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة مع التركيز على الثبات والمحافظة على الوضع الحالي دون تغيير .

أما السلوك القيادي التحويلي فيتميّز بتعزيز دافعية المرؤوسين من خلال إدراك حاجاتهم الكامنة وإستثمارها ، كما تتسم العلاقة بين القادة والمرؤوسين بتعزيز القيم والمثل الأخلاقية العليا من خلال طرح القائد نفسه كنموذج في العمل والإلتزام ،أي أن القيادة التحويلية تقوم على التطلعات المشتركة وتمازجها مع السلطة مما يحقق أعلى مستويات الدافعية والإنجاز والإلهام الإبداعي للعاملين .

بقيت هذه النظرية محل دراسة وإختبار وتطوير نظرا لأهميتها في التأثير في سلوك العاملين ففي عام 1985 قام Bass برفد النظرية بأفكار جديدة بالإعتماد على نظرية (1977, House) وأفكار (1978,Burns) في كتابه (Leadership Beyond Expectations) حيث توصّل الى تأكيد العلاقة الإرتباطية بين القيادة التحويلية ومستوى فاعلية فريق العمل الذي يعد عاملا مهما لأي جهد يبذل لتحسين الأداء و الإنتاجية كما أكد (Bass) على أهمية القيادة التحويلية من خلال قدرتها على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تُعنى بالقيم التنظيمية والتحفيز الذهني للعاملين وترسيخ مبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة والعمل على تعزيز أساليب حل المشكلات بشكل جماعي وتقديم الأفكارالجديدة وتبادل

المعرفة والمعلومة داخل المؤسسة . وقد قام (Bass) عام 1985 بوضع أول مقياس حدد فيه أبعاد السلوك القيادي التحويلي الذي تضمن ثلاثة أبعاد وهي:

- بعد التأثير المثالي (الكاريزماتية) Idealized Influence charisma .
- بعد الإعتبارات الفردية Individualized consideration .
- بعد الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation .

ثم أضاف (Bass، 1990) بعدا رابعا هو بعد الدافعية /التحفيز الإلهامي .

Inspirational Motivation.

حيث أُطلق على هذه الأبعاد (Four I's) كما هو موضح في الشكل(1) الموضح لأبعاد القيادة التحويلية والقيمة التي تحققها. و طوّرالعالمان (1995, Bass& A Volio) ثمانية نماذج لقياس القيادة متعددة الأبعاد أطلقوا عليه إسم مقياس السلوك القيادي متعـــدد العوامـــل Multifactor (Leadership Questionaire) ومن ضمنها مقياس أكثر حداثة لقيـــاس القيـــادة التحويليـــة والتبادلية وثلاثة من مخرجات القيادة ويتكون من 45 فقرة وهو المقيـــاس الأكثـــر إســـتخداما (العمراني،2004) وقد إعتمدت عليه الباحثة كمرتكز لتحقيق أهداف الدراسة.

أبعاد القيادة التحويلية

دفع الإهتمام بالقيادة التحويلية الى إجتهاد العلماء في تحديد أبعاد يمكن من خلالها قياس السلوك القيادي التحويلي فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد ومنهم من حددها بأربعة ومنهم من حددها بخمسة أبعاد أو أكثر ورغم إختلاف العلماء في تحديد عدد الأبعاد إلا أنها تشترك مع بعضها في كثير من الممارسات وربما تعد الأبعاد التي حددها (1995, Bass& Avolio) هي الأكثر إستخداما ، وتتضمن ما يلي :

1. **بعد التأثير المثالي الكاريزماتي** : ويعني حضور القائد القوي وتأثيره في العـــاملين ودفعهـــم للإستجابة للأوامر والتوجيهات و إمتلاك القائد للرؤية والإحساس العالي برسالة المؤســـسة وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه ، ويظهر التأثر المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تهدف الى تطوير مهارات العاملين ، فخبرات القائد ومقدرتـــه الذهنيـــة تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التأثير في الآخرين وإقناعهم بأن تحقيق أهـــدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، ويـــستغل القـــادة التحويليـــون صـــفة الكاريزماتية في مخاطبة عقول العاملين والتأثير في عواطفهم. وتتكـــون الكاريزمـــا مـــن

الجاذبية الشخصية والإلهام والقدرة على التأثير، ويرى house أن الشخصية الكاريزماتية مبنية على طريقة القائد في التفكير وتصرفاته التي تجعل له جاذبية شخصية وينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين، واحترامهم له، وثقتهم به إذ يتحاشى القائد الكاريزماتي إستخدام القوة أو السلطة لتحقيق مصلحة شخصية ولا يستخدمها إلا إذا إحتاجها لأمور تتعلق بالعمل .

2. **بعد التحفيز الإلهامي / الدافعية** : وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين وعرّف Wood ,(2003) الإلهام بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمات من خلال أساليب القيادة الإلهامية والرؤية ومن خلال عقيدة القائد و إيمانه. وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الإتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات الفشل أو التقصير و إعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجعيهم على الإبتكار والإبداع والتنوع والتطور المستمر ، فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات حيث يقوم القائد بالتصرف بطريقة تدفع وتلهم من حوله من خلال جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه ذات قيمة ومعنى ، وأيضا تغيير توقعات أعضاء المجموعة من أجل الوصول الى الاعتقاد بأنه يمكن حل مشكلات المنظمة ، كما يقوم القادة التحويليون على إشراك الأشخاص في عملية خلق رؤية مستقبلية واعدة للمنظمة . وبهذا فإن روح الفريق والحماسة والتفاؤل والإلتزام نحو الهدف والرؤية المشتركة تظهر في المنظمة أو ضمن المجموعة ، وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى والتحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ويظهر الإلتزام بالأهداف التنظيمية.

3. **بعد الإستثارة الفكرية :** ويعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل ، ويدعمون المداخل الإبداعية في إنجاز العمل إذ يهتم القائد بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء ، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الإخرين والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة. ويطلق على هذا البعد عند بعض الأدباء والباحثين (بُعد التشجيع الإبداعي) لما له من دور في الإبداع والإبتكار ويشجع القادة التحويليّون الإبداعية من خلال

إستخدام إجراءات وبرامج جديدة ونبذ الطرق القديمة في أداء الأعمال المختلفة و عدم إنتقاد الأفراد بشكل علني عند إرتكابهم الأخطاء .

4. بعد الإعتبارية الفردية : ويعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف بطريقة تتناسب وإهتماماته ومراعاة حاجاته الشخصية والعمل على تدريبهم و إرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass ,1994) ، و يتعامل القائد مع الموظف كإنسان وليس كموظف فقط ويهتم بتطوير العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل ، كما يهتم القادة بالإضافة الى تغيير سلوك العاملين بدفعهم لإنجاز الأدوار المناطه بهم بشكل أفضل .

ويتبين مما سبق أن الأبعاد الأربعة السابقة الذكر والتي تحدد مفهوم القيادة التحويلية تشير الى أن دور القادة ونجاحهم يتحقق من كونهم محفزين أو مبتكرين أو مدربين للعاملين ، كما يعوّل عليهم في الإرتقاء بالقيم الشخصية وأخلاقيات العمل بإتجاه تغليب المصلحة

العامة على المصلحة والإهتمامات الشخصية والشكل (2) يبين وصف لسلوكيات أبعاد القيادة التحويلية. كما يرى (2001,Northouse) أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة أو محددة فقط على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن أن تمارس في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وهذا يعني أن جميع مديري الوظائف الإدارية والمشرفين يستطيعون ممارستها .

أبعاد القيادة التحويلية

Component of Transformational Leadershhup

التأثير المثالي الكاريزماتي

Idealized Influence Charismatic

التحفيز الإلهامي /الدافعية

Inspirational Motivation

الأداء في المؤسسات

PerformanceBeyond Expectational

الإستثارة الفكرية

Intellectual Stimulation

الإعتبارية الفردية

Individualized Consideration

الشكل (1) (Bass & Avolio، 1994) أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها

القيادة	السلوك	وصف السلوك
القيادة التحويلية	**الكاريزما**	يتصرف القائد على انه نموذج يحترم ويثق الاتباع بالقائد و يقدم حس من المهمة والرؤية التي يرغب الاخرون في إتّباعها.
	التحفيز الإلهامي	يعمل القائد على توصيل توقعات عالية لأداء الاتباع من خلال الصور والاستجابات الانفعالية العاطفية وجعل أعمالهم ذات قيمة ومعنى، يلهم الاتباع في السعي نحو رؤية مشتركة بدلا من التركيز على المصلحة الشخصية.
	الإستثارة الفكرية	يحفز ويشجع القائد الإبداعية والابتكارية لدى الاتباع يوفر مناخا يعمل على تحفيز وتعزيز وتجريب الحلول الجديدة لحل المشكلات.
	الإعتبارية الفردية	يستمع ويهتم باحتياجات الافراد ويوجهم بشكل فردي (يراعي الفروق الفردية).

الشكل (2) سلوكيات القيادة التحويلية

Ecar,Educause. leadership style(2004).

وظائف القيادة التحويلية

تتميّز القيادة التحويلية بكونها تحقق عدة وظائف للمؤسسة تزيد من القوة في التعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما تفرضه من قيود و إحتمالات مثل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف ، والإستراتيجية والتميّز والتنافس ، و إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، وتكوين ثقافة خاصة للمؤسسة ، والتدريب والتطوير والتحفيز والتمكين للموارد البشرية (Tichy and Devanna, 1990) ،(ابو رومي ، 2010) .

وفي تصنيف قام به (2004,Daft) والذي يرى بأن وظائف القائد التحويلي تختلف وتتميّز عن غيره من القادة بأربعة وظائف وهي :

- يطوّر القائد التحويلي التابعين ليصبحوا قادة بحيث يعطي العاملين حريّة أكبر في إدارة سلوكهم ، ويركز إهتمام العاملين حول المهمة ولا يضع لهم حدودا لتحقيق أهداف المؤسسة .
- يرفع القائد التحويلي من إهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية مثل الأمن والأمان الى المستويات العليا إحترام وتحقيق الذات بحيث يعطي القادة التحويليون إهتماماتهم لكل حاجة من الحاجات والقدرات وربطها بمهمة المؤسسة .
- يلهم القائد التحويلي العاملين للذهاب الى ما وراء إهتماماتهم الذاتية والشخصية الى الإهتمام بالمجموعة والمؤسسة ، ويحفزون الأتباع للعمل أكثر مما هو متوقع منهم أصلا ، ويدفعونهم للإهتمام بأهمية تغيير الأهداف والمخرجات ، فالعاملون يعجبون بقائدهم ويثقون به.
- يرسم القائد التحويلي الرؤية للمستقبل المنشود ، يديرون عملية الإتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من صدمة التغيير وبذل الجهود من أجل دمجهم بعملية التغيير لتحقيق الرؤيه وجعلهم يحسون بأهمية التغيير والمشاركه فيه .

من خلال ما سبق يتبيّن أن القيادة التحويلية قيادة ديناميكيّة تهتم بالخصائص والقيم الشخصية للعاملين كما تهدف لتأسيس مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية تؤثر في العاملين وتعتمد التخطيط و التغيير وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية لتسيير عمليات التغيير وتوجيهها وإستثمار الفرص المتاحة للإرتقاء والتميّز في مستوى العمل و إنتاج الخدمات .

دور القائد التحويلي في المؤسسات الرياضية

تعيش المؤسسات الرياضية ومنها دوائر النشاط الرياضي حالة من النشاط المستمر فهي توفر ضمانات أخلاقية للشباب بالإضافة لفعاليتها في تفريغ طاقاتهم في الأوجه الصحيحة وتحقيق الإنجازات والتنمية الذاتية للعاملين فيها والمنتسبين لها. وتسعى الإدارات الناجحة للبحث عن قيادة قادرة على الإبداع والإبتكار والتجديد وحُسن التعامل مع المتغيرات وأن تكون على مستوى عال من الفعالية وتهتم بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم وتحرص على تطابقها مع أهداف المنظمة كما أن العلاقة بين القادة والعاملين بحاجة الى عمليات تحفيز وإلتزام بأنماط تتناسب والأدوار والنتائج المحققة وتظهر الحاجه هنا الى نمط قيادي تحويلي ملهم يعطي حرية في إتخاذ القرار وأساليب العمل ويشارك العاملين في رؤية المؤسسة وأهدافها والإستثمار النشط للتفكير الإبداعي وإعتبارها مصدر تطوير للأفكار الجديدة. ويشير(Ipinmoroti , 2005) أن القيادة التحويلية لم تعد مقتصرة على إدارة المؤسسات التجارية وحسب بل أصبحت المؤسسات الرياضية قادرة على إيجاد وخلق العديد من القادة التحويليين من خلال إستخدامها كوسيلة يمكن بواسطتها تعديل الأساليب القيادية للمديرين والقادة الرياضيين والتي تعتبر من أهم عوامل النجاح ومتطلبات الإدارة الناجحة والبناء الجيد لفرق العمل من أجل تحفيز وتنسيق جهود العديد من المدربين الرياضيين المرشحين لتولي مسؤوليات إدارية في المستقبل ، لهذا يجب تصميم برامج لتدريبهم وتأهيلهم لاكتساب المفاهيم وسلوكيات القيادة التحويلية ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية وظيفية. كما ان السلوك القيادي التحويلي يمتلك ثقافة تنظيمية تحث العاملين على الإبداع والإبتكار وبذل المزيد من المجهود في تحقيق مستويات عالية من الإلتزام المؤسسي لمواكبة الإصلاح والتطوير الذي يهدف الى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية (2003,Bryant) .

وأصبحت دوائر النشاط الرياضي من القطاعات المهمة والتي توفر مردوداً من الجيل الرياضي الواعد وترفده الى الأندية والإتحادات الرياضية والمجتمع مما أدى لظهور حاجة ماسة لتبني أسلوب قيادي يمكّن من تحقيق التحسن المستمر والمنافسة في الأداء. فالمؤسسات الرياضية بشكل عام ودوائر النشاط الرياضي في الجامعات بشكل خاص تُعد من أهم ما يدعم ويطور مجتمعاتنا من خلال تقديمها للخدمات الترفيهية والبدنية والصحية تحت إشراف قيادات واعية توفر أفضل الطرق والأساليب لتحقيق الميزة التنافسية والإبداعية وهذا ينعكس على عدد المنتسبين اليها ومدى التنافس فيما بينها ويحدد أمكاناتها المادية والبشرية لتقديم ما هو أفضل ومن النقاط الأساسية التي يعتمد عليها نجاح هذه الدوائر في أهدافها وعملها هو طبيعة النموذج القيادي المستخدم فيها ومدى الإهتمام في

تحقيق إحتياجات العاملين الشخصية والوظيفية وإلحاقهم بدورات تنمي وتطور من قدراتهم وإمكاناتهم ، وتلعب الثقة بين القائد والعامل هنا دور فعالاً وكذلك إيجاد المناخ الملائم و السيطرة على مشكلات العمل ووضع حلول مناسبة لها ، وهذا ما ينعكس على أدائهم وإبداعهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي لا تتعارض مع أهداف العاملين فيها.

ويرى كل من المومني وطحاينة (2007) ان نظرية القيادة التحويلية تدعو الى تطبيقها في المجالات المختلفة وخاصة في المجال الرياضي لامتلاكه العديد من الخصائص الفريدة التي تميّز هذا المجال وطبيعة البيئة الرياضية وأهدافها ولقد تبين من الدراسات التي بحثت موضوع القيادة التحويلية إجمالاً أن هذا النوع من القيادة فعال جداً وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء. وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ارتباط القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية ، وتحسين الجودة، والإبداع ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها . وحيث ان هذه المتغيرات هي معايير تستخدم عادة لقياس فاعلية القيادة؛ فإنه يمكن القول إن القيادة التحويلية مرتبطة بسلوك القائد الفعال (Bass , 1999) .

إن متطلبات تطبيق السلوك القيادي التحويلي تكمن في إعداد المرؤوسين وتزويدهم بالمهارات اللازمة وتشجيعهم على البحث عن طرق جديدة للعمل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في تلقي المعلومة وتنفيذها ولكن في قدرتهم على التعامل مع هذه المعلومات بكفاءة وفعالية والإستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة وتحقيق أفضل مستوى ممكن وجعلهم قادرين على مواجهة الأزمات وتحقيق التكيف مع عمليات التغيير المستمرة والتطور السريع الذي يعيشه الوضع الراهن (2002,Yukl,). فالقيادة التحويلية تشكل احد أبرز الأنماط القيادية ذات التأثير الكبير القادرة على تحقيق تلك النتائج بشكل فعّال والتي ستنعكس آثارها الإيجابية بشكل مباشر على الإرتقاء بمستويات المدربين الرياضيين في جميع الجوانب النفسية والعقلية والوظيفية ، الأمر الذي يزيد من قدرات المؤسسة الرياضية التنافسية ويرتقي بمستوى الخدمات التي تقدمها (Timothy ,et al 2007) .

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية

تواجه تطبيقات القيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية وبالتحديد دوائر النشاط الرياضي مجموعة من التحديات خاصة في ظل عدم وجود المرونة التنظيمية في بعض دوائر النشاط الرياضي حيث الإهتمام باتّباع الأساليب والإجراءات التقليدية في إدارة العمل وكذلك توفر الكفاءات البشرية المسانده لإجراء عمليات التغيير والتطوير والمؤثرة في تحريك الأنشطة وتشكيل سلوكيات ونظم العمل. ومن هذه التحديات :

- مركزيّة بعض المدراء في إتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين خوفا من فقدان السلطة .
- عدم رغبة المدراء في التغيير وتفضيلهم الأسلوب التقليدي في الإدارة خوفا من المخاطرة غير المحسوبة حماية لأنفسهم .
- الأنظمة والاجراءت الصارمة القائمة من منطلق السلطة والقوة والتي تحد من المبادرات والتوجهات الإبداعية لدى العاملين .
- عدم ملائمة نظام المكافئات والحوافز للعاملين مما يجعل إستجاباتهم لمتطلبات العمل متناقضة.
- عدم توفر خطة مدروسة لتدريب وتطوير العاملين على المستوى الذاتي والمهني
- ضعف الثقة بين المدراء والعاملين الأمر الذي يؤثر على طبيعة العلاقات والتفاعل فيما بينهم.
- تضارب واختلاف أهداف كل من المدير والعاملين مما يؤثر على سلوكيات العاملين وبالتالي إستقرار وتوازن العمل .
- تخوّف بعض العاملين من تحمل المسؤولية نتيجة لعدم إمتلاكهم القدرات أو الدافعية ومهارات العمل اللازمة .
- ضعف بعض المدراء علميا وإداريا ونقص مستوى الخبرة لديهم في مجال الإدارة الرياضية.
- نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى بعض العاملين حيث سيؤثرذلك على عملية تفويضهم وتمكينهم من قبل مديريهم .

الإبداع الإداري

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتطورات التقنية المتسارعة وما تعانيه مؤسساتنا سواء الحكومية أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل إداري أثّر على كلفة ومخرجات العمل، فقد إتجه الإداريون لتطبيق مفهوم الإبداع لتحقيق الميّزة والموقع التنافسي للمؤسسات وذلك من خلال بناء نظام مؤسسي يؤمن بقدرات وكفاءات العاملين حيث أن الإستثمار في الموارد البشرية هو الإستثمار الحقيقي والأساس لكل عملية إقتصادية والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعليه أصبح الإبداع متطلب أساسي للمؤسسات الإدارية بما فيها المؤسسات الرياضية. ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة إذ يتعين على المديرين أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير المناخ المؤسسي الملائم الذي يساعد ويدعم المبادرات الإبداعية لهم . ويؤكد جروان (2002) على أن الإبداع قد أصبح أحد المقاييس لتقدم المؤسسات بحيث وصف هذا العصر بعصر المجتمعات المبدعة أو بعصر تقنية المعلومات والإتصالات لكونها أدوات مهمة لبناء المجتمع المبدع .

ومع تزايد الإهتمام بالإبداع المؤسسي أصبح التركيز على توفر بيئة عمل ملائمة لإستكشاف وتطور قدرات وحاجات العاملين بشكل متجدد يحقق للمؤسسة القيام بوظائفها وحل مشكلاتها على الوجه الأفضل والذي يتيح أيضا للمجتمع التمتّع بمخرجاتها .

فأصبح المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات وتقدّم المؤسسات. ويشير (محمد ومطهر،2010) الى أن الإبداع احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً الأداء في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لان الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف وبالتالي إلى التراجع عن الركب السائر إلى الأمام.

في حين يوضّح (درويش، 2006) أبعاد عدم تبني المؤسسات للمنهج الإبداعي في العمل حيث يتوجه العاملين للبحث عن حلول سهلة ومضمونة النتائج لما يواجههم من مشكلات ومواقف في العمل بحيث لا تدخلهم هذه الحلول في تعقيدات إدارية أو مشاكل مع الآخرين مما يؤثر في قدرات المؤسسة والعاملين للتواصل مع التجديد والتكيّف مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية وفي إستثارة قدرات العاملين العقلية للتأثير في تشكيل الظروف القائمة والإنفتاح على خبرات وآليات عمل جديدة .

ويبدو أنه لكي تتمكن المؤسسات من تبني الإبداع يجب أن تكون قادرة على أن توفر بيئة ومناخ تنظيمي يتقبل الإبداع بأشكاله ، إذ أنه لا يمكن أن يبدع العاملين في بيئة و إدارة ترفض التجديد ولا تؤمن بقدرات و إمكانات العاملين فيها .

مفهوم الإبداع :

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة وهو ما يسبب صعوبة في الإتفاق على تعريف محدد له . فالإبداع لا يرتبط بالضرورة بالإختراعات أو الإكتشافات العظيمة كما أنه لا يحتاج لإمكانات ضخمة ، فالعاملين في المنظمات الإدارية غير مطالبين بأكثر من إنجاز المهام التي تشملها وظائفهم بطرق فريدة وحلولاً مبتكرة . وتشير الأدبيات التي تناولت الإبداع الى إستخدام مفاهيم الإبداع والإبتكار والخلق كمترادفات ، إلا انها أجمعت على أن جميع هذه المترادفات تعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر الى الأشياء بطرق جديدة (القريوتي،2000) . فالإبداع لغة كما ورد عند ابن منظور، (1990) مأخوذ من (بدع) وبدع الشيء أو إبتدعه يعني : أنشأه أولا وفي القرآن الكريم قال تعالى (قل ما كنت بدعا من الرسل) سورة الأحقاف ، آية رقم (9) . أي ما كنت أول الرسل، و البديع إسم من اسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع قبل كل شيء . وهنا تجدر الإشارة الى أن الإبداع الإنساني يختلف عن الإبداع الإلهي فالإنسان يَخلق من عناصر موجوده أما الإبداع الإلهي فهو من العدم تماما . أما الإبتكار فيعني كما جاء في لسان العرب بأنه مأخوذ من بَكَرَ والبكرة هي : الغدوة والباكور من كل شيء هو المعجّل المجيء ، وأول كل شيء باكورته .

وتعود أصل كلمة الإبداع Creativity كما وردت في قاموس webester ,(2006) الى المقطع اللاتيني Keri ، ويعني النمو وسبب النمو، والفعل الإنجليزي Create يعني سبب المجيء أو الوجود ،والصفه مبدع Creative : وتركز على القدرة الإبداعية ومن يتصف بهذا الوصف يكون كفؤ لإنتاج عمل جديد ويتصف بالقوة والدافع والخيال.

و يرى العلماء أن محاولة الإتفاق على تعريف واحد للإبداع يتعارض مع معنى اللإبداع نفسه ، وبأنه يتم الخلط أحيانا بين الإبداع والسلوك الإبداعي ، فالإبداع يرتبط بقدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفه بينما السلوك الإبداعي فهو النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله والذي

ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير ، يتبعها جمع للمعلومات ومعرفة البـدائل المتاحـه ومن ثم تقييم هذه البدائل ومن ثم إختيار البديل الأنسب من بينها، وفي النهاية يتبنى فكرة معينة ليست بالضرورة ان يصل الى نتائج جديدة بل هي مرحلة لا بد ان تسبق الإبداع بشكله النهائي .

ويرى Woodman et al ,(1993)على أن الإبداع هو خلق معرفة جديدة أو القيام بأي شيء لأول مرة . ويدل الإبداع على السلوك الإنساني الذي يؤدي الى تغير في ناتج الموارد المـستخدمة فـي المنظمة ، ويتصف بالجدة والأصالة والقيمة الإجتماعية .

وفي قاموس علم النفس يعرّف Reber,(1985) الإبداع بأنه تعبير يستخدمه المختـصون وغيـرهم للإشارة الى العمليات العقلية التي تؤدي الى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريـات أو نتاجـات فريدة أو جديدة .

و يعرّف Evan, ,(1993) الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تم إسـتعارتها مـن خارج المنظمة سواء أكانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أوالسياسة أو البرنـامج أو الخدمة وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها .

ويعرف Torrance,(1993) الإبداع بأنه: عملية تحسس للمشكلات والـوعي لمـواطن الـضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصـيل النتائج للآخرين.

وفي المجال الإداري فقد عرّف Bernard,(2003) الإبداع الإداري بأنه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات والعاملين في إطار العمل .

ويعرف القحطاني, (2001) الأداء الإداري المبدع بأنه استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

كما عرّف Druker , (1985) الإبداع الإداري بأنه تغيير نتائج الموارد والإمكانات من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة .

لقد تركّز إهتمام علماء النفس وعلماء الإجتماع وعلماء التنظيم ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد على الخصائص الفطرية للفرد كالذكاء والموهبة وعلى الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشكلات وإيجاد العلاقات بين الاشياء ، والقدرة على الإنتاج ، وظروف نشأة الفرد وأسلوب حياته الأسرية كونها جوانب هامة في تشكيل الفكر الإبداعي حيث أن الإبداع الفردي هو الأساس للإبداع الجماعي والمؤسسي .

وتستنتج التعريفات السابقة بأن الإبداع الإداري يتطلب إجراء المراجعة والتطوير لأساليب و إجراءات العمل من خلال مشاركة العاملين في طرح الأفكار المبدعة و إيجاد الحلول المتعلقة بمشكلات وأساليب وإجراءات العمل ، بهدف الإستخدام الأمثل للإمكانات وتحقيق الأهداف بشكل مؤثر وفعال يضمن للمؤسسات بقائها وتميّزها حيث أن المؤسسات الناجحة لا تكتفي عند حد الكفاءة في أداء الأعمال والوظائف الملقاة على عاتقها على الرغم من أهمية ذلك ، وإنما يجب أن يكون طموحها لأن تكون متألقة في أفكارها وأهدافها وان يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. من هذا المنطلق يعتبر الإبداع الإداري عنصراً هاماً في عملية التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات فعلى ضوئه تتحدد درجة تقدم المؤسسة ورقيها من خلال مدى تشجيعها للقدرات والطاقات الموجودة لتعبر عن نفسها.

وفي المجال الرياضي يرى محمد ومطهر ،(2010) انه للوصول إلى إدارة رياضية مبدعة وخلاقة في إدارة المؤسسات الرياضية يجب على القادة للعاملين إتباع أساليب إدارية تتسم بدرجة عالية من الحرية في تعاملهم مع العاملين لان ذلك يعد من أهم العوامل التي تشجع على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر العاملين ، وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ، فالمشاركة تُشعر العاملين بأهميتهم وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التعديلات والتحسينات والحلول المناسبة.

تطوّر مفهوم الإبداع

يحتل الإبداع والمبدعون منذ القدم مكانة بارزة في حركة الفكر الإنساني، حيث تمت الإشارة الى الفكر الإبداعي بأنه فعل غير مألوف وبأنه دعوة للاختلاف مع الفكر السائد رغبةً في التطور نحو الأفضل، وبناءً عليه تم تمييز الاشخاص الذين يمتلكون مقدرات عالية في ميدان أو آخر من ميادين النشاط الإنساني ، ففي حوالي عام (2200 ق.م) طور الصينيون نظاما متقنا من الإختبارات التنافسية لإختيار الأشخاص البارزين للمناصب الحكومية . وفي العصر اليوناني أكد أفلاطون (429-347 ق.م) في جمهوريته الفاضلة أهمية الفروق الفردية في المقدرات العقلية وغيرها من السمات ، فقد ميز "الرجل الذهبي " الذي يتمتع بذكاء رفيع عن " الرجل الفضي " والفولاذي والنحاسي وكان يرى أن من ينتمي الى النوع الأول يجب أن يوجه لدراسة موضوعات في الفلسفة والعلوم وما وراء الطبيعة لأن هذه الموضوعات تتجاوز قدرات الأفراد من الفئات الأخرى الذين ينبغي توجههم ليصبحوا جنودا أو حرفيين (البشابشة ،2009).

وكانت العبقرية والإبداع في مصر القديمة ترتبط بالإنجاز، وكان المبدع في مجال من المجالات يكافئ من الملك ويترقى في المناصب الرسمية للدولة، وقد خلّدت المعابد والمسلّات أسماء مبدعي مصر القديمة (الدمرداش، 1998) . أما الإسلام فقد جاء معين للتحفيز على الإبداع، فقد أمرنا الله في كتابه الكريم بالتدبر والتفكير والنظر، وفتح الشرع أمامنا باب الاجتهاد والقياس في الأمور التي تشجع الفرد على الإرتقاء والإبداع، وإعتبرها خاصية إنسانية تجعل الإنسان إنساناً تحقيقياً ارتقائياً وليس تحقيقياً تكرارياً وكلما زاد نصيب الإنسان من الإنسانية زاد نصيبه من الإبداعية (عيد ،2002) .وفي القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ربطت تفسيرات الإبداع والعبقرية بالإلهام الإلهي.

إن دراسة الإبداع لم تتم في إطار منهجي إلا في الخمسينيات من القرن العشرين، على يد كل من (Guilford ,Taylor, Torrance, Fromm ,& Rogers) وغيرهم . وقد سبق هذه المحاولات محاولات جادة ومخلصة ورائدة قام بها علماء أمثال (Terman , Galton, Spearman,) . ففي عام(1931) ألف Spearman كتابه (العقل المبدع) وفيه حاول أن يحلل العمليات العقلية التي تؤدي إلى الإبداع الذي ظهر في صورة اكتشافات جديدة ، وقد أعطى أدلة عن مبدعين في مجالات العلوم والرياضيات وانتهى إلى أن الإبداع يرتبط باستنباط العلاقات واستنباط المتعلقات . وتحدث عن العبقرية في ضوء القدرة على تقديم الجديد . أما Galton فقد إعتقد أن الإبداع وراثي، وأن الأبناء ترث ما في الآباء من قدرات عقلية، وأن هناك علاقة بين العبقرية في الجينات الوراثية . والمتتبع لدراسة et al Terman, في مجال الإبداع والتي تتصف بالدقة والموضوعية ، وهي دراسه تتبعيّه إستمرت خمسة

وثلاثين عاماً أجريت على عينة من (1528) طفل يتمتعون بقدرات عقلية فائقة وفقاً لمقياس (Stanford Binet IntelligenceTest) . حيث تابع الباحثون حالة تلك العينة، وأسفرت نتائج الدرسة عن أن أولئك الأطفال المبدعون أفضل من غيرهم نفسياً وجسمياً واجتماعياً، وقد ألفوا 90 كتاباً ومنحت لهم 100 براءة إختراع نتيجة إسهاماتهم المميّزة في مجال العمل الإبداعي .(عيد 2002) .

أهمية الإبداع

تتجلى أهمية الإبداع بأنه ما زال العنوان الرئيسي وصاحب الدور الأكبر في كافة جوانب ومجالات الحياة دون إستثناء وإزدادت حاجة المؤسسات له في ظل تيار العولمة والتكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والإتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب العاملين والمنتفعين والتغير في الهياكل الإقتصادية والسياسية مما دفع بالمؤسسات للإهتمام بتنمية الإبداع حتى تتمكن من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل ، فالإبداع عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ووضع الحلول المناسبة وتطبيقها

وعبّرت الدهان (1986) ، وعسّاف (1995)، عن أهمية الإبداع بأنه أحد القوى الأساسية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية كما أنه اداة أساسية لنمو المؤسسات المعاصرة فهو يرتبط بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات والإبتكار ، فالمؤسسة التي لا تضع الإبداع هدفا أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردي والإنهيار وبالتالي أي من الأفراد على إختلاف مواقعهم الوظيفة لا يجعل الإبداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته .

لذا أعتبر الإبداع عنصرا أساسيا في حياة المؤسسات لما يقدمة من أساليب غير تقليدية للتطور تسهم في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة كما يسهم في حل الكثير من المشكلات الإنتاجية في المؤسسات وهذا يؤدي الى زيادة الإنتاج وتطوير وسائله وأساليبه ويعزّز التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها ، كما يسهم الإبداع في تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسات ويحسّن عوائدها .

أيضا يؤدي تبني الإبداع الى زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة وزيادة دافعيتهم وكفائتهم ومقدرتهم على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول لها ،كما يعمل على تطوير الإدارات القيادية الراغبة في الإبداع وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة و إجراءاتها الخاصة في مواجهة البيئة المتغيّرة ، وربما من المهم الإشارة الى أنّ تبني الإبداع يؤدي الى زيادة قدرة المؤسسة على الحفاظ والتطوير لأصالة الصفات المميّزة لأفراد وجماعات و إدارات العمل فيها والإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمؤسسة . (ماهر، 2003) .

أنواع الإبداع

إتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

1- **الإبداع الإداري**: وتتضمّن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابية جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- **الإبداع الفني (التقني)** : ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم،1997). ورغم أن المؤسسات ركزت على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري إلا أنها كشفت عن أن الإبداع الإداري هو الأساس للإبداع التقني .

كما صنّف القريوتي (2000) الإبداع وفق إمكانية تطوير أفكار جديدة من خلال ما يلي :

1- إبتكار فكرة جديدة أو منتج أو نظرية أو أسلوب وطريقة جديدة .
2- التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطه وتحويلها الى فكرة جديدة أو منتج جديد.
3- التوسع بإستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة .
4- المبادرة أو تقليد تجارب الأخرين

بينما صنف (عساف ،1995) الإبداع إلى :

1- **الإبداع الفردي**: والذي يقوم به الأفراد والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة ويتم تقييم الإبداع الفردي على أساس الخصائص الفردية كالخبرة و مهارات التفكير الإبداعي و المحفز الداخلي ، فالإبداع الفردي هو مدى قدرة الفرد على إعادة صياغة المشكلات الإبداعية وحلها .

2- **الإبداع الجماعي** : ويكون من خلال تظافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

3- **الإبداع المؤسسي** : وتم إضافة هذا المستوى عند (1997,Amabile) حيث وضّحت أن المؤسسة ككل تكون متميّزة في عملها وأدائها ، ولكي تصل المؤسسات للإبداع في جميع دوائرها وأقسامها فإنه لا بد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي، وقد عرّف (هيجان ، 1999) الإبداع المؤسسي بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها .

المكونات العامة للإبداع

تشير المراجعة المستفيضة لما كتب حول الإبداع ومكونات الإبداع الى أن معظم الدراسات والكتابات تركزت على معالجة أربعة مكونات رئيسية تعبر عن مختلف الإتجاهات والنظريات في علم نفس الإبداع وفيما يلي عرض لهذه المكونات كما وردت عند (روشكا ،1989) :

أولا : المناخ الذي يقع فيه الإبداع

يتبنى هذا الإتجاه علماء الإجتماع وبعض علماء النفس الإجتماعي ، ويرى أنصار هذا الإتجاه أن الإبداع ظاهرة إجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي وأن الفرد يصبح جديرا بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية ،وهنا ينظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا واضحا على الآخرين .

ثانيا : الشخص المبدع

يمثل هذا الإتجاه محور إهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ، وينتج عن هذا الإتجاه وضع وتطوير عدد غير قليل من مقاييس الشخصية بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين ويتناول وصف الشخص المبدع عادةً ثلاثة مجالات رئيسية هي (الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية والدافعية ، والخصائص التطويرية).

ثالثا : العملية الإبداعية

يمثل هذا الإتجاه محور إهتمام علماء القياس النفسي حيث ركزوا دراساتهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع .

رابعا : الناتج الإبداعي

يعني أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية الى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها ، سواء كانت على شكل قصيدة أو لوحة فنية أو إكتشاف أو نظرية . وقد حاول الكثير من الباحثين تحديد خصائص و مواصفات لتقييم الأعمال الفنية والأدبية والموسيقية من حيث مستوى الإبداع فيها وغالبا ما اتُخذت الأصالة والملائمة كمعيارين للحكم على النواتج

العوامل المؤثرة في إبداع المؤسسات

إن هناك مجموعة من العوامل تلعب دورا في التأسيس للفكر والممارسات الإبداعية ، فيرى Woodman, et al, (1993) أنه يمكن وصف المؤسسات بأنها مبدعة إذا توافرت فيها العوامل التالية :

1- **الهيكل التنظيمي المرن** : فالهياكل التنظيمية المتسمة بالمرونة والأفقية تكون بيئة خصبة لزيادة الإبداع في المنظمة ، وذلك بعكس الهياكل التنظيمية العمودية التي تتسم بالبيروقراطية.

2- **الثقافة التنظيمية** : فالإبداع يزداد في ظل ثقافة مؤسسة تسودها المحاولة والتجريب والمثابرة والمخاطرة ، وفي حال عدم وجود ثقافة تدعم الإبداع وتنمّيه فلن يكون للإبداع مكان في المؤسسة ، وتقع مسؤولية خلق ثقافة الإبداع في المؤسسة على الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية للمؤسسات بشكل أساسي .

3- **طبيعة الإتصال وتبادل المعلومات** : يزيد الإبداع وترقى الأفكار كلما كان هناك سهولة في الإتصال مع الإدارة العليا داخل المنظمة ، وكلما كانت المعلومات التي يحتاجها العاملين متوفرة ويمكن الوصول إليها بسهولة .

4- **الحوافز** : تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الرئيسية المساعدة في تنمية الإبداع في المنظمة ، فالإبداع يزيد في حال وجود نظام حوافز فعّال ، وبالمقابل يقل في حالة قلة الحوافز أو إنعدامها .

5- **الموارد** : فحيث تتوافر الموارد يزيد الإبداع وبالمقابل يقل الإبداع في حالة قلة توفرها وذلك لأن إنتاج الإبداع وتنفيذه قد يتطلب الكثير من الموارد كالوقت والمعدات والمال وغيرها، ومن هنا وجب على إدارة المنظمة محاولة توفير أكبر قدر من الموارد وتشجيع العامين على استغلالها والإستفادة منها .

مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبّرة عن الموضوعية والنضوج العقلي وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع ، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته الى واقع عملي يمكن للآخرين الإستفادة منه بقدر المستطاع وقدم العلماء عدة إجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع وأكثر هذه التصنيفات تداولاً تصنيف (Wallas,1926 الذي ورد عند الفاعوري، 2005) وتضمن :

1- مرحلة الإعداد والتحضير Preperation

وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وذلك ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها ، وصياغة إستنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوافرة (يتم فيها جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة).

2- مرحلة الإحتضان Incubation

وهي أهم مراحل الإبداع وقد تستغرق فترات زمنية طويلة ، وهي مرحلة داخلية يتفرّغ فيها الفرد لأفكاره والمعلومات التي يجمعها الى أن يجد الحل للمشكلة بعد التفكير في كل الإحتمالات الممكنة حيث تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان فهي حل للمشكلة عن طريق الحدس والبديهة .

3- مرحلة الشروق والإلهام Illumination

وهي تتضمن إنبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة أو العمل النموذجي الذي يؤدي إلى حل المشكلة ، وفيها تظهر الفكرة الجوهرية التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول الى ما يمثل حلا نموذجيا .

4 – مرحلة التحقق Verification

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبه لذلك .(جروان ،2002 و الفاعوري ،2005)

تنمية الإبداع الإداري

يتطلب إحداث الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك فهو لايحدث بشكل عفــوي. ويرى العيسى (1996)، أن بيئة العمل تمثل بالظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عملــه ، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مــساحات المكتــب، مستوى النظافة ، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكييــف، وســائل الاتــصال والتكنولوجيــا المناسبة للعمل، وتوفر الخصوصية، وسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمــل مريحة تسهم بفاعلية في إرتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبــداع والابتكــار، بينما الظروف المكانية غير المريحة تقلل الرضا الوظيفي و فرص الإبداع والإبتكار.

فتنمية الإبداع الإداري كما وردت لدى Amabile et al,(1996) و المطيري ,(2005) تتطلب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل بالتالي :

1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابا على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين .

معوقات الإبداع الإداري

توجد علاقة وثيقة الصلة بين الإبداع الفردي والإبداع الإداري حيث تتحدد إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بعدد كبير من المعوقات والمحددات للإبداع تؤثر في قدرة الفرد على إستثمار وتنمية ذاته وتقديم الفكر والمبادرات الجديدة ، ويمكن توضيح هذه المعوقات كما وردت لدى كل من الدهان (1992) وهيجان (1999) من خلال العوامل التالية :

1- **العوامل النفسية** : وهي العوامل التي تتعلق بذات الفرد وتتأثر بخبراته و أساليب تعامله مع محيطه الإجتماعي ، حيث تتأثر هذه المرحلة بشكل مباشر بقدرات الفرد الإدراكية و دوافعة الشخصية ومستواه التعليمي ونمط شخصيته. والمعوقات الإدراكية أيضا تتمثل بعدم إدراك العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح كما أن هناك معوقات شخصية تندرج تحت هذا الباب وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

2- **عوامل البيئة الداخلية (مؤسسيّة)** : وتتعلق بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وديناميكة الجماعة والقواعد والتشريعات، ولقد أعتبر تركيز الإدارة على التمسك الحرفي بالقوانين كأهم محدد لتقييم كفاءة العاملين وهيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية على المنظمات ومركزية الإدارة وعدم كفاءة القيادات الإدارية وغياب جو الحرية وأيضا غياب المساندة وإنعدام الثقة بين القادة والعاملين .

3- **عوامل البيئة الخارجية** : هي العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد ممثلة بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية وتؤثر في تشجيع أو إحباط السلوك الإبداعي كالإتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع والإتجاهات التسلطية ، إضافة الى التدهور الإقتصادي والإجتماعي والعنف السياسي والتمييز بين الجنسين . كما أشارت الدهان (1999) الى المعوقات التي تنشأ عن الضغوط الإجتماعية المختلفة مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات النمطية في المجتمع والتي تؤدي بالفرد الى تبنّي إتجاهات لما هو شائع .

مما سبق فإن تأثير هذه العوامل يكون في القطاعين العام والخاص ولكنه يكثر في القطاع العام نتيجة تراكمات الممارسات الإدارية التقليدية وعدم توفر النضج الإداري الكافي للإهتمام الجاد بثقافة الإبداع ، حيث تحِد مثل هذه الثقافة التنظيمية السائدة من دافعية العاملين للتجديد والإبتكار نحو العمل ، مما قد يؤدي الى شعورهم بالقصور وزيادة الإعتماد على أفكار الإدارة العليا و محاباتها .

دائرة النشاط الرياضي

تعتبر دائرة النشاط الرياضي واحدة من الدوائر الهامة في عمادات شؤون الطلبة التيي تتبنى النشاطات المتنوعة في كافة الجامعات الاردنية وهي الركيزة الاساسية التي تصقل شخصية الطالب وترفع مستواه بدنيا وصحيا وتفعّل دورة في الحياة الجامعية الفردية منها والجماعية واشراكه بكافة بطولات الجامعات الاردنية والعربية لخلق فرق رياضية على مستوى عال من اللياقة البدنية والفكرية وتطويره من ناحية قيادية تمكنة من تحمل المسؤولية ، وتأتي دائرة النّشاط الرياضي تجسيداً للدَّور اللامنهجي في تطوير وصقل شخصية الطلبة؛ انطلاقاً من الأطر التربوية الحديثة . وتدعم كافة الجامعات الاردنية تعزيز مفهوم الرياضة لدى الطالب الجامعي وامداده بكافة التجهيزات من ادوات رياضية وصالات . بالإضافة الى امتلاكها كادراً من المشرفين والمشرفات والمدربين والمدربات على مستوى عالٍ من الخبرة والمعرفة وأصحاب انجازات رياضية رفيعة تم وضع كل ذلك في خدمة الفرق الرياضية لرفع سويتها. (عبد الحميد ،2008).

كما توفر دائرة النشاط الرياضي موازنة جيدة للنشاط من خلال تقديم 15 منحة سنويا للمتفوقين رياضيا في بعض الجامعات وتخفيض الرسوم الجامعية بنسبة 25% وغالبية هذه الدوائر مشتركة في الاتحاد الرياضي للجامعات الاردنية وهذا يوفر لها فرصة جيدة في الجامعات لتبادل الخبرات والتنافس في تطوير الرياضة الجامعية.

وما يميّز هذه الدوائر أنها مفتوحة على المجتمع المحلي وتتيح له فرصة استخدام المرافق الرياضية بشكل مجاني ، ونقوم بإتاحة الفرصة للتدريب واقامة مباريات لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة وتسعى ان لا تكون الجامعة حكرا لطلبتها فقط . (عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية)

وهنا يمكن حصر المهام والواجبات التي تقوم بها دائرة النشاط الرياضي بالنقاط التالية:

1. إعداد وتنظيم الخطط والبرامج الرياضية في مختلف الألعاب الرئيسية، الفرعية منها والجماعية.
2. تنظيم لقاءات فرق المنتخبات الجامعية في مختلف الألعاب مع فرق رياضية أردنية وعربية.
3. المشاركة في البطولات والدَّورات الجامعية الأردنية والعربية والدولية.
4. تنمية الروح الوطنية والعمل الإجتماعي التطوعي البناء داخل الجامعة وإقامة المعسكرات الكشفية وتنظيم مختلف النشاطات المنعقدة في الجامعه وذلك من خلال الجوالة .
5. فتح المجال لجميع طلبة الجامعة لممارسة الرياضة الحرة الترفيهية من خلال المرافق الرياضية

المختلفة سعياً لنشر الرياضة في مجتمع الجامعة وصولاً إلى مجتمع رياضي كامل لما لذلك من اثر صحي إيجابي.

6. تشجيع الطلبة على بناء العلاقات الاجتماعية الصحيحة من خلال المشاركة في الفرق الرياضية الجماعية المختلفة لتعويدهم على المواطنة الصالحة وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية.

7. التركيز على الرياضة التنشيطية والترفيهية في الجامعة لأكبر عدد ممكن من الطلبة ليتم اختيار أعضاء منتخبات الجامعة لتمثيل الجامعة في اللقاءات والمباريات.

8. تنظيم البطولات والمنافسات بين كليات وأقسام الجامعة سعياً لزيادة قاعدة الطلبة الممارسين للأنشطة الرياضية.

9. الأشراف على تنظيم حفلات التخريج السنوية التي تقام في الجامعة، وتنفيذ المهام والواجبات المختلفة التي توكل لها من خلال إدارة الجامعة.

10. العمل على تفاعل الجامعة مع المجتمع والمؤسسات الشبابية والتربوية والرياضية من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة.

11. بالإضافة إلى العديد من النشاطات اليومية التي لا يمكن حصرها .

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات في مجال القيادة التحويلية والإبداع الإداري في قطاعات متنوعة منها (القطاع التربوي ، القطاع العام والقطاع الخاص ، الدوائر الحكومية ، قطاع الإتصالات قطاع الرياضة وغيرها من القطاعات) ، وقد تم تقسيم هذه الدراسات ضمن محاور حيث لقي موضوع القيادة التحويلية والإبداع بشكل عام إهتماما من قبل الباحثين في العالم العربي والغربي بينما كانت الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والإبداع الإداري قليلة وسيتم تناول هذه الدراسات بحسب إرتباطها بموضوع الدراسة حيث تم تقسيم الدراسات ضمن محاور من الأحدث الى الأقدم وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات :

أولا : الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

- **الدراسات المرتبطة :**

1. دراسة الشعلان (2009) والتي هدفت التعرف الى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي لدى المدربين الرياضيين ، حيث استعرض الباحث مفاهيم القيادة التحويلية وابعادها المختلفة .

ولتحقيق أهداف الدراسة ثم إستخدم كلا من مقياس السلوك القيادي المتعدد الذي صممه (Avolio& Bass, 1995) ومقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي الذي صممه (Weiss ,et al ,1967) ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الأندية الصحية والبدنية التابعة للفنادق الأردنية البالغ عددهم (76) مدربا ومدربة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية من وجهة نظر المدربين الرياضيين ، وفي جميع الأبعاد .

2. وقام Hsi, et al (2008) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية في إدارة البرامج الرياضة والترويحية في الأندية الرياضية المجتمعية ، وتم تناول مشكلة الفعالية التنظيمية من منظور علاقتها بنموذج القيادة التبادلية والتحويلية ، وأكدت الدراسة على علاقة تأثير القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية في الأندية ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة تبادلية غير مباشرة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية .

3. قام المومني والطحاينة (2007) بإجراء دراسة هدفت الى معرفة أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي،حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدي البحث العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية (الأردنية، اليرموك، الهاشمية، ومؤتة) للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (72) . وإستخدم الباحثان نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل والذي أعده (1995,Bass& A Volio) بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات له ، وقد أظهرت النتائج أن مستوى رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن عملهم كان متوسطا و أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة أيضا ، كما أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وخاصة بُعدي التأثير المثالي والإعتبارات الفردية .

4. قام Wang,(2004) دراسه هدفت التعرف الى أثر السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي لدى مدربي كرة الطائرة لمنتخبات إتحاد الجامعات التايوانية الصينية في الرضا العام لدى اللاعبين. تم إستخدام مقياس القيادة للسلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي (1995,Bass & A volio) ومقياس درجة الرضا الوظيفي للرياضيين ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مدربي كرة الطائرة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، كما اظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي للمدربين الرياضيين ومستوى شعور اللاعبين بالرضى عن كيفية تعامل مدربيهم معهم في تطبيق الخطط التدريبية وطريقة تنظيم الفرق .

5. واجرى Song,(2002) دراسة هدفت الى فحص العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والسلوك القيادي التبادلي للمدربين الرياضيين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفرق الرياضية الكورية . حيث استخدم الباحث مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل الذي صممه باس وافوليو (1995,Bass & A volio) بينت نتائج الدراسة ان السلوك القيادي السائد لدى المدربين هو السلوك القيادي التبادلي رغم أن المدربين الرياضيين يفضلون السلوك القيادي التحويلي مقارنه بالسلوك القيادي التبادلي حيث ان السلوك القيادي التحويلي له اثر كبيرا على الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسه في تحقيق أهدافها كما توصلت الدراسة الى أن تقديم الجوائز كان عاملا هاما في بناء الثقافة التنظيمية للفريق وخاصة في رياضات المحترفين في كوريا .

6. وفي دراسة (Aminuddin (1998 هدفت التعرف الى العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لمديري ومدربي الفرق الرياضة ، شملت عينة الدراسة 900 مشارك يعملون كمديرين ومدربين في منظمات رياضية كندية ،واستخدم لجمع البيانات مقياس القيادة التحويلية الذي وضعه (1990, Podsakoff, et al) وذلك لقياس الممارسات التحويلية في سلوكيات مديري ومدربي الرياضة كما أستخدم مقياس منيسوتا للرضا الوظيفي الذي وضعه (Weiss, et al,1967) . وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطيه بين سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لعينة الدراسة، وأكّد الباحث أن القيادة التحويلية ليست فاعلة في منظمات الأعمال فحسب بل أنها كانت ذات فاعلية مهمة في المؤسسات الرياضية حيث إتضح انه كلما زاد تصور المديرين الرياضيين على انهم يمارسون خصائص القيادة التحويلية زاد الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين .

- **الدراسات المشابهة** :

1.هدفت دراسة غرايبة (2009) التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين ، وتم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية بلغ عدد افرادها (400) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث أسلوبين : الأول كمي بإستخدام مقياس السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية ومقياس الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين ، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية ، بلغ عددها (30) معلما ومعلمة من مديريات اربد الأولى والمفرق والرمثا. وكان من أهم نتائج الدراسة ان ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطه كما كان درجة اداء المشرفين التربويين أيضا بدرجة متوسطه ، كما بيّنت النتائج أن المشرفون التربويون يمارسون نموذج كريزماتي في التأثير على المعلمين الذكور بدرجة عالية .

2. و دراسة Michal (2008) هدفت الى إختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والتفكير الناقد والقيادة التحويلية ، تكونت عينة الدراسة من 82 موظفا يعملون بوظيفة مدير مشاريع مهنية و 352 موظفا يعملون بوظيفة مقيّم من مختلف أنحاء ولاية أمريكا الشمالية . وتم إستخدام مقياس (Bass & A volio (1994، (Waston & Glaser، 2006) للتفكير الناقد وأظهرت نتائج الدراسة

وجود علاقة إرتباطية موجبة داله إحصائيا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ووجود علاقة إرتباط محددة بين التفكير الناقد والقيادة التحويلية ولم توجد علاقة قوية بين التفكيرالناقد والقيادة التحويلية

3. وأجرى بني عيسى (2005) دراسة هدفت الى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية بأبعاده (القيادة الجذابة، الدافعية ، والإلهام ، التشجيع الإبداعي والإهتمام بالمشاعر الفردية وشكل الأداء المتغير التابع) تكونت عينة الدراسة من 410 من العاملين في المؤسسات الأردنية العامة ، وتم إختيارهم بالطريقة العشوائية ، وإستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الكاريزماتية ، الدافعية ، والإلهام ، التشجيع الإبداعي ، الإهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة .

4. كما أجرى parry & Thomson (2003) دراسة هدفت الى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة المنظمة والأداء التنظيمي على القيادات الوطنية الذي عملوا في المعهد الوطني للإدارة في نيوزلندا ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتقسيم مجتمع الدراسة الى مجموعتين و تكونت المجموعة الأولى من (388) موظف يعملون في القطاع العام الصحي والتعليمي ، وكانت المجموعة الثانية من (190) موظف يعملون في القطاع الخاص حيث قام المدراء بتقييم أداء العاملين في مؤسساتهم حيث كان الهدف من دراسة العينة الاولى تقييم المهارات القيادية ومقدرة قادة المستقبل في نيوزلندا، ولتحقيق هذا الهدف من المدراء والمدراء التنفيذيين تقييم العاملين بمؤسساتهم والذين يتوقعون شغلهم لمراكز قيادية في المستقبل ، وكان الهدف من دراسة المجموعة الثانية معرفة أنماط القيادة التقليدية التي تركز على فردية القائد . وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والفاعلية في القطاع العام نفس الأهمية مع القطاع الخاص في نيوزلندا وذلك حسب تصورات المديرين الذين يعملون في هذين القطاعين كما أشارت النتائج أيضا الى تدني أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على فاعلية المنظمة .

5. وفي نفس الإطار هدفت دراسة (Hetland & Sandal,(2003 التعرف الى الخصائص والنتائج المرتبطة بممارسته القيادة التحويلية في سياق الثقافة النرويجية ،حيث أستقصت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والشخصية ،إستخدمت إستبيان القيادة متعدد العوامل الذي وضعه Bass & A,

(1995volio) لجمع البيانات بواسطة ستة عشرعاملا شخصيا ، وزعت على عينة مكونة من (100) قائد يتولون إدارة خمس مؤسسات ثلاث منها خدميه وعامة ، ومؤسستان إنتاجيتان تتبعان الى القطاع الخاص. ومن نتائج الدراسة الهامة التي توصلت إليها ممارسة القادة لسلوك القيادة التحويلية بشكل لافت في النرويج حيث وجدت روابط قوية بين القيادة التحويلية والرضا من العمل وفاعلية القيادة في حين كانت الروابط ضعيفة بين القيادة التحويلية والعوامل الشخصية ، كما وتوصل أيضا الى أن القيادة التحويلية والتبادلية والترسيلية يمكن النظر أليها كعوامل مستقلة في سياق البيئة النرويجية ، كما أوضحت نتائج الدراسة أن التحفيز والرغبة في بذل الجهود الإضافية هي متغيرات ترتبط بسلوكيات القيادة التحويلية فهذه القيادة أكثر تحفيزا للعاملين من أنماط القيادة الأخرى وخاصة التبادلية منها .

6. هدفت دراسة Yu,et al ,(2002) التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية في هونغ كونغ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (111) مدرسة ابتدائية ، و بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين اختيروا من هذه المدارس (2941) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية تكونت من (113) فقرة . وقد أظهرت النتائج أن المديرين يمارسون بعض أبعاد القيادة التحويلية وبخاصة تلك المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة وبحسب العينة ولم يوافق هؤلاء المعلمون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية والإجماع حول أهداف المدرسة ووضع أسس للتعاون المدرسي و أوضحت النتائج أن مديري المدارس يرغبون في تقديم حافز فكري للمعلمين ولكنهم لم يستطيعوا بسبب قصورهم المهني ، كما أشارت النتائج الى ان هناك أوضاع مدرسية أسهمت في إلتزام المعلمين والطلبة وأولياء الامور ، وهذا الأمر دعم إلتزام المعلمين بالتغيير. فالأوضاع المدرسية أسهمت بدرجة أعلى من ممارسات القيادة التحويلية في هذا الإلتزام .

ثانيا : الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

- **الدراسات المشابهة**

1. قام ابو جامع (2008) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات ادارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين للعاملين في وزارة التربية ولتعليم الأردنية خلال العام 2008/2007 والبالغ عددهم (17094) عاملا وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) عامل وجميع العاملين في الإدارة الوسطى وبلغت (687) عاملا وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية وبلغت (600) عامل . ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تقيس كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وخضعت للتحليل الاحصائي وكان من أهم النتائج في هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت ايضا متوسطة .

2. وفي البيئة الأسبانية قام Camelo, et al,(2006) بدراسة هدفت الى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الأسبانية ، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظف فأكثر والبالغ تعدادها (960) شركة والحاصلة على براءات إختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الأسباني ، وتوصلت الدراسة الى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي للأداء الإبداعي .

3. ودراسة خطاطبة (2005) حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ، وكان مجتمع الدراسة مكون من 264 مدرسة و أختارت الباحثة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة 42 من مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات (عمان ، الكرك ، عجلون) ممثلة وسط وجنوب وشمال المملكة وكانت نسبته 20,83 % من مجتمع الدراسة وقامت الباحثة ببناء إستبانة الدراسة وتأكدت من صدقها بعرضها على المحكمين وثباتها بمعامل كرومباخ الفا . وقد تضمنت الدراسة أربعة مجالات للإبداع. ومن أهم النتائج توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة (مظاهر الإبداع في التوجيه ،

مظاهر الإبداع في إتخاذ القرار، مظاهر الإبداع في التخطيط ، مظاهر الإبداع في الإتصال) ، كما توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة دالة إحصائيا بين متغير المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري في (التوجيه ، وإتخاذ القرار ، والتخطيط والإتصال) .

4. وفي دراسة الصرايرة (2003) هدفت الى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (البوتاس والفوسفات).وبحثت الدراسة في إنعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع .وتمثلت متغيرات الثقافة (بثقافة الدور ، والقوة ، والمهمة الشخصية) في حين شمل متغير الإبداع (حل المشكلات ، إتخاذ القرار ، التغير ، روح المجازفة ،سعة الإتصالات ،وتشجيع الإبداع) وتم إختبار فرضيات الدراسة في عينة مؤلفة من 112 موظف يعملون في الشركتين بواقع (45) في شركة البوتاس و (67) في شركة الفوسفات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها تحققت أغلب فرضياتها وأن نمط الثقافة السائد هو الشخصية إذ انه يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة والنمط الثقافي الآخر فهو القوة الذي كان يتوافق بدرجة أقل ، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث وهما أقل توافقا مع الإبداع لأنهما غير سائدتين .

5. كما قام القبيسي (2002) بدراسة ميدانية حملت عنوان واقع الإبداع الإداري في الدوائر الحكومية : دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي كان الهدف منها قياس مدى تقبل الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي للإبداع وتشجيعها له ومحاولة التعرف على العوامل التي تشكل عائقا للإبداع في تلك الدوائر ، وتم توزيع (700) إستبانة في 5 دوائر حكومية مثلت عينة الدراسة من أصل 17 دائرة ، وخلصت الدراسة الى تحديد ثمانية عوامل تساعد على الإبداع كما يراها الموظفون وهي (المعتقدات والأساليب ، الأهداف ووضوحها ، تنظيم العمل ، التحدي، صنع القرار، الإتصال والمعلومات ،دعم الأفكار ، الصراع) . كما أوردت الدراسة بعض معيقات الإبداع ومن أبرزها غياب جو الحرية والخوف من الفشل .

6. أما القطاونة (2000) هدفت دراستها التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين للعاملين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرارات ، والإنتماء ، والمخاطرة ، والتدريب ، والحوافز) والسلوك الإبداعي ، وقامت الدراسة على المجتمع الذي تكون من (1128) مشرفا إداريا وإختارت العينة بطريقة عشوائية ،

وتكونت عينة الدراسة من (244) مشرف إداري. وتوصلت نتائجها الى أنّ هناك إنطباعات إيجابية للمشرفين للعاملين حول المناخ التنظيمي وبينت أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر عاليا ووجود علاقة داله إحصائيا بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي .

7. كما أجرى ابو فارس (1990) دراسة هدفت التعرف الى درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وتم إستخدام المنهج الوصفي المسحي وإختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من عشر مؤسسات عامة تمثل مختلف القطاعات ، وكان أفراد عينة الدراسة هم كافة الأفراد العاملين في الإدارة العليا وعددهم 230 عامل من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 309 عامل اي ما نسبته 70% وتم استخدام التحليل الإحصائي لإستخراج النتائج. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن العاملين في هذه المؤسسات العامة يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات على الإبداع ، كما توصلت النتائج أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة و الإبداع في المؤسسات العامة الأردنية من جهة أخرى.

ثالثا : الدراسات المتعلّقة بالقيادة والإبداع :

- **الدراسات المشابهة**

1. أجرى Gumusluoglu & Ilsev, (2009) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية ، الإبداع والإبتكار التنظيمي " حيث إقترح نموذجا لأثر القيادة التحويلية على إبداع التابعين ، على المستوى الفردي وعلى الإبتكار على المستوى التنظيمي . حيث تم إختبار النموذج على 163 من موظفي ومديري البحث والتطوير في 43 من شركات تطوير البرمجيات التركية الصغيرة، وتشير النتائج الى أن القيادة التحويلية لها تأثيرات هامة على الإبداع وعلى الصعيدين الفردي والتنظيمي ، وتبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و إبداع الموظفين من خلال التمكين ، واظهرت النتائج ايضا ان القيادة التحويلية مرتبطه مع الابتكار التنظيمي بشكل كبير .

2. دراسة chen, et al, (2008)التي درست تأثير القيادة التحويلية على إبداع الموظفين من خلال التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية ، وقد جمعت البيانات من موظفي الأبحاث والتطوير من 50 شركة في تايوان ، وجدت بأن التفكير الخلاق والدوافع الذاتية توسط تماما العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع ،كما أنها وجدت أن القيادة التحويلية لديها تأثير أقل نسبيا على التفكير الإبداعي

من التركيز على الدوافع الذاتية وعند مقارنة التفكير الإبداعي بالدوافع الذاتية وجد له أثر كبير على الإبداع .

3. وفي دراسة العازمي (2006) هدفت التعرف الى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (207)عامل ، واستخدم التحليل الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة ، وتم إستخدام الإستبانة في الدراسة كأداه لجمع البيانات حيث قام الباحث ببناء إستبانة لقياس أهدافها . وكان من أهم ما توصلت اليه نتائج الدراسه أن مجتمع الدراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية كما وجد ان القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية .

4. **و**في دراسة الشرفي (2006) هدفت التعرف الى مدى توفير خصائص القيادة الإدارية الإبداعية في منظمات قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية ومدى تطبيق الممارسات القيادية المحفزة والداعمة للإبداع . وتكون مجتمع الدراسة من(864) موظف يعملون في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات العاملة في قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية ، وتكونت عينة الدراسة من عينة ملائمة بلغت (220) موظف من مجتمع الدراسة . وأهم ما توصلت اليه نتائج الدراسة أن هناك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الإتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

5. وفي دراسة مرضاح (2003) هدفت التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات العاملات في جامعة الملك عبد العزيز ومن ثم التعرف الى طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة التي بلغت (238) من الموظفات الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز ، حيث تم جمع المعلومات المطلوبه من خلال إستبيان وتم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند عينة الدراسة وأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج إهتماما عاليا ، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عاليه تقريبا، وإتضح أن العلاقة بين أبعاد الإبداع

الإداري(حل المشكلات ،إتخاذ القرار ، القابلية للتغير ، روح المخاطرة، سعة الإتصالات ، وتشجيع الإبداع) وبين بعد الإهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفه.

6. وأجرى Stoker ,et al,(2001) دراسة هدفت الى معرفة تأثير كل من أسلوب قيادة الفرق وخصائص العاملين على انتاج العاملين وإبداعهم وإشتملت عينة الدراسة على أكثر من 80 فريق عمل ما يزيد على (600) عضو يعملون في منظمتين هولنديتين أحدهما صناعية (شركة حديد) و الأخرى خدمية (بنك) وكانت أهم النتائج إرتباط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهمة وشخصية كاريزماتية وكانت القيادة التحويلية البيئة الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين .

7. وفي دراسة Sosik,et al,(1998) هدفت إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى العاملين في قطاع الحاسوب، وتم إعتماد أربعة مقاييس للإبداع (الطلاقة، المرونة ،الأصالة والتفصيل) حيث شملت الدراسة 59 من طلبة مادة إدارة الموارد البشرية في أحد الجامعات الأمريكية الحكومية وقسمت العينة الى 36 مجموعة ضمّت كل مجموعة (5- 4) أفراد كما تم توزيعها بحيث كان قسم منها تحت قيادة إدارة تحويلية ، وكانت المجموعات الأخرى تحت إدارة قيادة غير تحويلية، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع ، كما تبين أن القيادة التحويلية تعتبر البيئة الأفضل لتنمية الإبداع لدى العاملين.

8. وفي دراسة قام بها Burpitt & Bigoness,(1997) حول القيادة والإبداع أيضا ، هدفت التعرف الى اثر سلوك القائد على مستوى الإبداع ضمن فرق العمل في الشركات المعمارية في ثلاث مدن امريكية ، حيث اجريت الدراسة على (75) شركة في كل من (Atalanta,Dallas and Chicago) وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين سلوك القائد ودرجة الإبداع ضمن فرق العمل .

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات القيادة التحويلية والإبداع الإداري وجدت الباحثة أن غالبية الدراسات التي تناولت سلوك القيادة التحويلية وعددها (12) دراسة نُفذت في القطاعات التربوية، والصحية ، والمؤسسات العامة الخدمية ،والصناعية ، والرياضية ، التي اهتمت بتعزيز ممارسة السلوك القيادي التحويلي وتحسين الأداء في المؤسسات المختلفة ،كما أنها ركزت على بعض الجوانب المتعلقة بدور القادة في تحقيق الإبداع وتنميته في المنظمات حيث ركز بعض منها على نمط القيادة التحويلية بإعتبارها نمط قيادي محفز على الإبداع عند العاملين ،كما إرتبطت بعض دراسات القيادة التحويلية بمتغيرات مثل (الرضا الوظيفي ، والإشراف التربوي ، والتمكين ، والثقافة التنظيمية ، فاعلية المدارس، والسلوك الإبداعي) .

في حين نال القطاع الرياضي في البيئة العربية القليل من الإهتمام من قبل الباحثين وبالأخص ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية.

كما ولاحظت الباحثة أيضا أن معظم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري وعددها (7) دراسات نُفذت في قطاعات متنوعة مثل القطاع الصناعي ، التربوي، والمؤسسات العامة والخاصة ، دوائر حكومية، برمجيات إتصالات ، بنوك . في حين لم ينل القطاع الرياضي أي إهتمام . أما الدراسات التي بحثت في الإبداع الإداري في القطاع الرياضي حسب إطلاع الباحثة في المواقع الإلكترونية والأدبيات فهي قليلة جدا .

و تعد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والإبداع معا حسب إطلاع الباحثة متوفرة ، أما ما يتعلق بربط الموضوعين من خلال دراسات القيادة التحويلية والإبداع الإداري فهي محدودة جدا. ومنها (3) دراسات شملت القيادة التحويلية والإبداع الإداري إعتمدتها الباحثة ،غالبتها في البيئة الأجنبية وطبقت على عدد من الشركات وفي قطاع الحاسوب ووزارة الداخلية، و(5) دراسات كانت في القيادة والإبداع بشكل عام وطبقت أيضا على شركات صناعية وخدمية ، وفي مجال التعليم والإتصالات والبنوك.

ولم تجد الباحثة أي دراسة مطابقة لموضوع الدراسة الحالية التي تبحث في المجال الرياضي.

وترى الباحثة هنا أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية لكنها تختلف في تناولها ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى للعاملين من وجهة نظرهم. وإستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج العلمي المناسب ، وصياغة الأهداف وتساؤلات الدراسة وأداة الدراسة المناسبة ، كما ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في التعرف الى الأساليب الإحصائية المستخدمه وإختيار ما يناسب هذه

الدراسة ، كما استفادت الباحثة من ما وصلت اليه هذه الدراسات من نتائج والإستعانة بها في مناقشة نتائج هذه الدراسة بالإضافة الى مراجعة بعض الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة . وبذلك يمكن القول بأن الدراسة الحالية تتميّز بكونها الأولى في المجال الرياضي حسب اطّلاع الباحثة وتحديدا على مستوى الأردن حيث قامت هذه الدراسة بالجمع بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية.

وإرتأت الباحثة أن تبين ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال بعض المجالات كالآتي :

جدو ل (1) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	هدفت الى التحقق من النمط القيادي ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية للمدراء والمدربين ومعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والرضا العام للعاملين،وأيضا درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الأداء وأثره على التعلم .	تهدف الدراسة الحالية لمعرفة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري دوائر النشاط الرياضي وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.
البيئة	جرت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية في بيئات مختلفة مثل (الأردن ،السعودية الصين ، أمريكا ، نيوزلندا ، النرويج ، كندا ، و هونغ كونغ) أما الإبداع الإداري فقد أجريت في البيئات التالية: (الأردن ،أسبانيا ،أبو ظبي ، السعودية) وفيما يتعلق بالدراسات التي شملت القيادة والإبداع فقد إجريت في (أمريكا ،هولندا ،السعودية ، اليمن ، تايوان ، تركيا).	تركز الدراسة الحالية على البيئة الأردنية وبالتحديد دوائر النشاط في الجامعات الأردنية وهي بيئة تحتاج الى العديد من الدراسات بهدف تطويرها وتطوير العاملين فيها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يسمو بالمؤسسة ككل .

مجتمع الدراسة	ركزت على دراسة المنظمات الخدمية والتعليمية والمؤسسات الخاصة والعامة والصناعية والحكومية وفرق رياضية .	تركز الدراسة الحالية على دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية .
المنهجية	تم توزيع إستبانات الدراسات السابقة على أفراد العينة التي تم إختيارها إما بالطريقة العشوائية أو العمدية أو عينة طبقية أو صممت بإستخدام المنهج المسحي ،أو منهج وصفي تطويري .ومعظم الدراسات إستخدمت أساليب الإحصاء وتحليل البيانات بإستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي و بيرسون وكرومباخ الفا لبيان ثبات الأداة المستخدمة ولتحليل نتائج الدراسات	إستخدمت الدراسة الإستبانة كاداة لجمع البيانات ، ووزعت على عينة ، وأختارت الباحثة العينة بالأسلوب العمدي من دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية ، وتم إستخدام أساليب التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية وكرومباخ الفا ، وتحليل التباين الأحادي ، Anovaواختبار **scheffe** لمعرفة مصادر الفروق واختبار T-test

مجالات الدراسة

- **المجال الزمني** : تم جمع البيانات المرتبطة بالدراسة خلال الفترة من 2011/4/18 ولغاية 2011/5/20 .
- **المجال البشري** : إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة .
- **المجال الجغرافي** : تم تطبيق هذه الدراسة على (18) جامعة أردنية حكومية وخاصة ، موزّعة في مناطق المملكة (من الشمال و مرواً بالوسط نهاية الى جنوب المملكة الأردنية الهاشمية).

مصطلحات الدراسة

دائرة النشاط الرياضي : هي وحدة رياضية تتبع لعمادة شؤون الطلبه في الجامعات الأردنية تهدف الى بناء العلاقات الإجتماعية الصحيحة للطلبه من خلال المشاركة في الفرق الرياضية الفردية والجماعية المختلفة لتعويدهم على المواطنة الصالحة وملئ وقت فراغهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية. وتقدم نشاطات رياضية تنافسية ترويحية للطلبة وللعاملين في الجامعة دون إستثناء ، يشرف على الأنشطة التي تقدمها عدد من العاملين والمدربين .*

العاملون في دائرة النشاط الرياضي : هم الموظفون الذين يعملون في دائرة النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية ويشرفون على الأنشطة الرياضية والفرق التي يقومون بتدريبها، ويقومون بأعمال إدارية أيضا ويحملون درجة البكالوريوس كحد أدنى.*

* تعريف اجرائي للباحثة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق وثبات الأداة

إجراءات تطبيق الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

منهج الدراسة :

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالإلتزام بخطواته العلمية لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف الى القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها من وجهة نظرهم .

- **مجتمع الدراسة** : تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (134 إداري) وقد بلغ عدد هذه الجامعات (26) جامعه منها 10 جامعات حكومية و 16 جامعات خاصة موزعين في مختلف محافظات المملكة الأردنية الهاشمية .

والجدول (2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب نوع الجامعة (حكومية ، خاصة)

جدول (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة

الجامعات الحكومية	عدد العاملين	الجامعات الخاصة	عدد العاملين
الجامعة الأردنية	10	جامعة العلوم التطبيقية	9
الجامعة الهاشمية	13	جامعة الزيتونة	5
جامعة اليرموك	11	جامعة الزرقاء	5
جامعة مؤتة	8	جامعة البترا	5
جامعة البلقاء التطبيقية	10	جامعة فيلادلفيا	5
جامعة الحسين	10	جامعة الشرق الأوسط	2
جامعة الطفيلة التقنية	5	جامعة جرش	1
جامعة آل البيت	13	جامعة إربد الأهلية	2
جامعة العلوم والتكنولوجيا	15	جامعة الأميرة سمية	-
الجامعة الألمانية الأردنية	1	جامعة العلوم الإسلامية	-
ــــــــــــ	-	جامعة الإسراء	-
ــــــــــــ	-	جامعة عمان الأهلية	-
ــــــــــــ	-	الجامعة العربيةالمفتوحة	-
ــــــــــــ	-	الجامعة العربية للعلوم المالية	-
ــــــــــــ	-	جامعة عمان العربية	-
ــــــــــــ	-	جامعة جدارا	-
مجموع العاملين	96	مجموع العاملين	38

- **عينة الدراسة :**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من مجتمع الدراسة الأصلي وقد بلغ عدد الجامعات المبحوثة 18 جامعة (10 جامعات حكومية و8 جامعات خاصة) وقد بلغ عدد العاملين في دوائر النشاط الرياضي في هذه الجامعات 134 إداري ، وقد تم إختيار هذه الجامعات لتوفر عدد كاف من العاملين في دوائر النشاط الرياضي وقد تم إستثناء الجامعات التي لا يوجد بها إداريين أو يعمل بها إداري واحد كمدير وإداري ومدرب في نفس الوقت . تم توزيع 134 إستبانة وإسترجع منها 114 إستبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي .والجدول (3) يوضح الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها .

جدول (3) وصف افراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	٪
الجامعة	حكومية	86	75.44
	خاصة	28	24.56
المجموع		114	100.00
الوظيفة	مساعد مدير	4	3.51
	رئيس قسم	11	9.65
	مدرب	48	42.11
	مشرف اداري	31	27.19
	مسمى اخر	20	17.54
المجموع		114	100.00
الجنس	ذكر	103	90.35
	انثى	11	9.65
المجموع		114	100.00
المؤهل	ثانوية	30	26.32
	بكالوريوس	60	52.63
	دراسات عليا	24	21.05
المجموع		114	100.00
العمر	اقل من 30 سنة	33	28.95
	من 31 الى 40 سنة	48	42.11
	41 سنة فأكثر	33	28.95
المجموع		114	100.00
الخبرة	من 1 الى 5 سنوات	30	26.32
	من 6 الى 10 سنوات	34	29.82
	11 سنة فما فوق	50	43.86
المجموع		114	100.00

أدوات الدراسة

للحصول على بيانات الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانتي الدراسة بالإعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية وفي مجال الإبداع الإداري ، حيث تم إعداد الإستبانه بصورتها الأولية بما يتناسب وطبيعة الدراسة ، وفي ما يلي توضيح لمكونات خطوات بناء الإستبانه :

- **القسم الأول** : ويتضمن المعلومات المتعلقة بالخصائص التعريفية لعينة الدراسة وهي (النوع الإجتماعي ،المؤهل العلمي ، العمر ، المسمى الوظيفي ، نوع الجامعة ، وسنوات الخبرة الوظيفية).
- **القسم الثاني** : ويتضمن إستبيان قياس سلوك القيادة التحويلية حيث قامت الباحثة ببناء الأداة بالإعتماد على مقياس السلوك القيادي المتعدد العوامل لكل من (1995,Bass & Avolio) ودراسة كل من (بني عيسى، (2005) والعنيزي ، (2005) وباعمر، (2007) وغرايبة ، (2009) والشعلان ، (2009) حيث تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (24) فقرة موزعة على اربعة أبعاد هي :
  - بعد التأثير المثالي و يشمل الفقرات (24،23،21،18،12،10،6،1).
  - بعد التحفيز الإلهامي و يشمل الفقرات (19،13،7،2) .
  - بعد الإستثارة الفكرية و يشمل الفقرات (16،14،11،8،5،3).
  - بعد الإعتبارية الفردية و يشمل الفقرات (22،20،17،15،9،4).
- **القسم الثالث** : ويتضمن إستبيان قياس سلوك الإبداع الإداري حيث قامت الباحثة ببناء الإستبانه بالإعتماد على دراسة (خطاطبة (2002)، الجريتاوي (2002)، الغرايبة (2003) ،حوامدة (2003)، البشابشة (2006) و طويقات (2007) .

وتكونت الإستبانه بصورتها الأولية من (31) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد هي :

- بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار ويشمل الفقرات(31،30،29،18،16،15،8،7،1).
- بعد القابلية للتغير ويشمل الفقرات (28،27،24،22،17،13،10،9،5) .
- بعد روح المجازفه ويشمل الفقرات (25،21،14،6،3،2).
- بعد تشجيع الإبداع ويشمل الفقرات (26،23،20،19،12،11،14) .

وقد أعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلّم ليكرت الخماسي لتقدير درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية و سلوك الإبداع الإداري كما يلي :

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجه متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجه قليلة جدا
5	4	3	2	1

والملحق رقم (2) يوضح الإستبانتين بصيغتهما الأولية .

و إستنادا ًالى سلم الإستجابه، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم تحديد ثلاثـة مـستويات لتفسير قيم المتوسطات لإستجابات أفراد العينة على إستبانتي الدراسة كما يلي:

فئة المتوسط	التفسير اللفظي
2,33 فما دون	ضعيف
2,34 - 3,66	متوسط
3,67 فما فوق	مرتفع

*معادلة تصنيف مستويات قيم الإستجابة

5-1 ÷ 3 = 1.33

أقل قيمة 1.33 + 1 = 2.33

- تم عرض الإستبانتين بصورتهما الأولية على هيئة محكمين من حملة درجة الدكتوراة في التربية الرياضية و إدارة الأعمال وعددهم (10) ، ملحق رقم (1) وذلك للتحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة من خلال الحكم على مدى دقة صياغة الفقرات ومدى شموليتها و وضوحها ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة ، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات ،وأعتبرت موافقة المحكمين مؤشرا ًعلى صدق اداتي الدراسة .

المعاملات العلمية لأداتي الدراسة

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة وذلك بعرضهما على هيئة من المحكمين وعددهم (10) من أصحاب الخبرة والإختصاص من حملة درجة الدكتوراة في التربية الرياضية و الإدارة العامة ، في الجامعات الأردنية التالية (الجامعة الأردنية ، جامعة اليرموك ، جامعة الشرق الأوسط)، ملحق رقم (1) حيث طلبت منهم الباحثة إبداء رأيهم حول فقرات الإستبانتين من حيث دقة ووضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية ومدى ملائمة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، وارتضت الباحثة بنسبة 80 % كنسبة إتفاق مقبوله لإعتماد الفقرات في كل الأبعاد حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث التعديل والصياغة على الإستبانتين ، و ملحق رقم (3) وملحق رقم (4) يوضح الإستبانة بشكلها النهائي .

ثبات أداتي الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة قامت الباحثة بإحتساب معامل الإتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ الفا (Chronbach Alfah) ، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لإستبانة مقياس السلوك القيادي التحويلي بين 0.721 - 0.869 ، كما بلغت قيمة معاملات الثبات للإستبانة ككل 0.837 . وتراوحت قيم معاملات الثبات لإستبانة مقياس الإبداع الإداري 0.731- 0.847 كما بلغت قيمة معاملات الثبات للإستبانة ككل (0.811) ، وهذه القيم تجاوزت النسبة الدنيا التي يمكن قبولها وهي (0.60) كما يذكر (Sekaran, 2003) ، مما يشير الى درجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها لأغراض التحليل الإحصائي والنتائج موضحة في الجدوليين (4) و(5) .

جدول(4) قيم معاملات الثبات لأبعاد سلوك القيادة التحويلية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	8	0.869
التحفيز الالهامي	4	0.841
الاعتبارية الفردية	6	0.812
الاستثاره الفكرية	6	0.721
الكلي	24	0.837

جدول (5) قيم معاملات الثبات لأبعاد سلوك الإبداع الإداريباستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
حل المشكلات	9	0.822
القابلية للتغيير	9	0.798
روح المجازفة	6	0.847
تشجيع الإبداع	7	0.731
الكلي	31	0.811

يتضح من البيانات السابقة أن إستبانة القيادة التحويلية وإستبانة الإبداع الإداري تتمتعان بمعاملات صدق وثبات كافية لأغراض الدراسة الحالية .

إجراءات تطبيق الرسالة

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات التالية لتطبيق الدراسة .

1- تم تحديد الجامعات المشمولة بالدراسة .

2- تم متابعة الإجراءات الرسمية التي تجيز تطبيق أداتي الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة وذلك من خلال الحصول على الموافقة الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة ملحق رقم (5) .

3- قامت الباحثة شخصيا بتوزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وطلبت منهم بعد توضيح إجراءات الإجابة، والرد عن بعض الإستفسارات حول موضوع الدراسة تعبئة الإستبانتين بدقة وموضوعية ،حيث أكدت الباحثة لأفراد عينة الدراسه أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

4- بالرغم من ان الباحثة قامت بتوزيع واستلام الاستبانات على افراد العينة الا ان بعض العاملين لم يتواجدوا في مكان عملهم اثناء توزيع الاستبانات او تأخروا في تسليم الاستبانات الى الباحثة .

5- طلبت الباحثة من افراد العينة وضع الإستبانات بعد تعبئتها في مغلف مغلق للتأكيد على شعور الأمان لهم ولضمان مصداقيتهم في الإجابه .

6- طلبت الباحثة من مديري النشاط الرياضي عدم التواجد أثناء تعبئة للعاملين للإستبانتين حيث رغب بعض المدراء بالإطلاع على نموذج فارغ للإستبانتين ورغب البعض منهم في معرفة إستجابات عامليهم ، وتعاملت الباحثة مع الإستبانات المعبئة في هذه الحالات بمصداقية وبسرية تامه .

7- إستغرق زمن توزيع الإستبانات وجمعها 32 يوم حيث بدء توزيع الإستبانات في 2011/4/18 وآخر إستبيان تمّ جمعه يوم 20 /2011/5 ،إذ تم توزيع (134) إستبانة .

8- بلغ عدد الإستبانات المسترجعة 114 صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وتم تفريغها في نموذج خاص بالحاسوب تمهيدا للقيام بالمعالجة الإحصائية .

تصميم الدراسة

تعتبرهذه الدراسة من الدراسات الإرتباطية التي هدفت للتعرف على علاقة المتغير المستقل درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة مع المتغير التابع درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري.

متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة ، وتشمل :

أبعاد سلوك القيادة التحويلية الأربعة التالية : (التأثير المثالي (الكاريزمي)) والتحفيز الإلهامي ، الإستثارة الفكرية ، الإعتبارية الفردية) .

2- المتغيرات الوسيطة ، وتشمل :

- نوع الجامعة (حكومية أو خاصة)
- المسمى الوظيفي (نائب مدير، رئيس قسم ، مدرب ، مشرف إداري ، مسمى آخر).
- النوع الإجتماعي (ذكر/ أنثى) .
- المؤهل العلمي (ثانوية ، بكالوريوس ، دراسات عليا) .
- العمر (20 سنة فأقل ، 21 – 30 سنة ، 31 –40 سنة ، 41 – 50 سنة ،51 سنة فما فوق).
- سنوات الخبرة (1-5 سنوات ، 6- 10 سنوات ، 11 سنة فما فوق) .

3- المتغيرات التابعة ، وتشمل :

مجموع إستجابات أفراد عينة الدراسة على إستبانة الإبداع الإداري بأبعادها الأربعة التالية: (حل المشكلات وإتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة ، التشجيع على الإبداع).

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تفريغ المعلومات بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**SPSS**) لتحليل البيانات حيث تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي :

- معامل كرونباخ ألفا لحساب الإتساق الداخلي لحساب معامل ثبات أداتي الدراسة .
- مقاييس الإحصاء الوظيفي (المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية) لوصف خصائص العينة وللإجابة عن التساؤل الأول والثاني والرابع والخامس.
- إختبار (**T-test**) للعينات المستقلة للإجابة عن التساؤل الرابع والخامس .
- معامل إرتباط بيرسون للإجابه عن التساؤل الثالث .
- تحليل التباين الأحادي **(ANONA)** للإجابة عن التساؤل الأول والثاني
- إختبار **(Scheffe)** شيفيه لمعرفة مصادر الفروق للإجابة عن التساؤل الرابع والخامس.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج

مناقشة النتائج

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة التي هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية لسلوك القياده التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها ، كما وهدفت التعرف الى درجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية ، وكذلك الكشف عن علاقة السلوك القيادي التحويلي لمديري دوائر النشاط الرياضي بالإبداع الإداري للعاملين وأثر كل من متغيرات الدراسة (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، العمر ، نوع الجامعة والمسمى الوظيفي) في كل من ممارسة السلوك القيادي التحويلي لمديري دوائر النشاط الرياضي والإبداع الإداري للعاملين فيها. وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة وفقا لتسلسل تساؤلاتها.

أولا : عرض نتائج تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول : ما درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين ؟

للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العاملين وعلى أبعاد المقياس وكما هو موضّح في الجداول ذوات الأرقام (6)،(7) ،(8)،(9)،(10).

جدول (6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
1- مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابياً على العمل .	4.16	0.93	83.16	1
6- مراعاة مديري لمشاعري يحسن من إنتاجيتي في العمل .	3.94	1.11	78.77	3
10- يركز مديري على توفير أجواء العمل الجماعي .	3.42	1.25	68.42	4
12- تقدير وإحترام مديري يرفع من مستوى إنجازي في العمل .	4.16	1.04	83.16	1
18- يؤكد مديري على تعزيز مجموعة من القيم المشتركة لتقوية العلاقة بين العاملين .	3.34	1.19	66.84	6
21- إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة .	3.02	1.38	60.35	8
23- أساليب مديري في تعامله معي يجسد لي مثالاً يحتذى به في العمل.	3.37	1.23	67.37	5
24- تؤثر جاذبية مديري الشخصية في مستوى أدائي وإلتزامي بالعمل .	3.32	1.35	66.32	7
التأثير المثالي(الكاريزماتي)	3.59	0.86	71.80	

يتبين من الجدول (6) أن الفقرتان الاولى والرابعة واللتان تنصان على " مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابياً على العمل " و " تقدير وإحترام مديري يرفع من مستوى إنجازي في العمل " قد احتلتا الترتيب الاول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وبأهمية نسبية بلغت 83.16٪ وهي تعد درجه ممارسة مرتفعة لسلوك التأثير المثالي (الكاريزمي) بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة " المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.02 وبأهمية نسبية بلغت 60.35٪ وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطه لسلوك التأثير المثالي (الكاريزمي) . وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.59 وبأهمية نسبية بلغت 71.80٪ وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطه لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (7)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد التحفيز الالهامي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
2- يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.31	1.11	66.14	4
7- يثير مديري الوعي بالموضوعات المهمة	3.40	1.07	68.07	3
13- يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة.	3.70	1.01	74.04	1
19- يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازة.	3.70	1.11	74.04	1
التحفيز الالهامي	3.53	0.89	70.60	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرتان الثالثة والرابعة واللتان تنصان على " يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة " و "يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازة." قد احتلتا الترتيب الاول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 3.70 وبأهمية نسبية بلغت 74.04 ٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعه لسلوك التحفيز الإلهامي ، بينما إحتلت الفقرة الاولى والتي تنص على " يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة. " المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.31 وبأهمية نسبية بلغت 66.14 ٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطه لسلوك التحفيز الإلهامي . وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.53 وبأهمية نسبية بلغت 70.6 ٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطه لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية لبعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر العاملين فيها .

* الأرقام في بداية الفقرات هي أرقام كل فقرة في الإستبيان .

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الاعتبارية الفردية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
4- يحرص مديري على أن يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة .	3.59	1.16	71.75	4
9- يوفر مديري لي وقت لمتابعة وتطوير أفكاري .	3.20	1.15	64.04	5
15- تعامل مديري معي بعدالة تجعلني أهتم أكثر بعملي .	3.71	1.27	74.21	3
17 - يوفر مديري مهام تثير إهتمامي وتدعم نموي الشخصي .	3.01	1.16	60.18	6
20 -إحترام مديري لشخصيتي يزيد من شعوري بالرضى والإنتماء.	3.98	1.20	79.65	1
22 -تقدير مديري لأدائي الجيد يزيد من إلتزامي بالعمل .	3.77	1.23	75.44	2
الاعتبارية الفردية	3.54	0.95	70.88	

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة الخامسة والتي تنص على "**إحترام مديري لشخصيتي يزيد من شعوري بالرضى والإنتماء** " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 3.98 وبأهمية نسبية بلغت 79.65٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لسلوك الإعتبارية الفردية ، بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على "**يوفر مديري مهام تثير إهتمامي وتدعم نموي الشخصي**" المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.01 وبأهمية نسبية بلغت 60.18٪ ، وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطه لسلوك الإعتبارية الفردية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.54 وبأهمية نسبية بلغت 70.88٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطة لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية لبعد الاعتبارية الفردية من وجهة نظر العاملين فيها .

جدول (9)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الإستثاره الفكرية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
3- مساندة مديري لي بتطبيق أفكار جديدة في العمل تزيد من الثقة بقراراتي .	3.75	1.19	74.91	1
5- تشجيع مديري للعاملين لطرح الأفكار والحلول يرفع من مستوى إهتمامهم بالعمل .	3.63	1.17	72.63	3
8- إهتمام مديري بمشاركتي في دورات تدريبية يحسن من مستوى العمل .	3.59	1.33	71.75	4
11- يستثيرني مديري فكريا لإيجاد طرق وأساليب جديدةلإنجاز العمل .	3.15	1.11	62.98	5
14 -تشجيع مديري في إيجاد الحلول الإبداعية يحفز مشاركتي للعمل.	3.74	1.09	74.74	2
16- يكافئ مديري العاملين على افكارهم ومبادراتهم الإبداعية.	2.92	1.28	58.42	6
الإستثاره الفكرية	3.46	0.93	69.24	

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة الاولى والتي تنص على " **مساندة مديري لي بتطبيق أفكار جديدة في العمل تزيد من الثقة بقراراتي** " قد إحتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 3.75 وبأهمية نسبية بلغت 74.91٪ وهي تعبر عن درجة ممارسة مرتفعه لسلوك الإستثارة الفكرية ، بينما إحتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " **يكافئ مديري العاملين على افكارهم ومبادراتهم الإبداعية** " المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 2.92 وبأهمية نسبية بلغت 58.42٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطة لسلوك الإستثارة الفكرية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.46 وبأهمية نسبية بلغت 69.24٪ وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية لبعد الإستثارة الفكرية من وجهة نظر العاملين فيها .

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	3.59	0.86	71.80	1
التحفيز الالهامي	3.53	0.89	70.60	3
الاعتبارية الفردية	3.54	0.95	70.88	2
الإستثاره الفكرية	3.46	0.93	69.24	4
القيادة التحويلية الكلي	3.53	0.85	70.60	

يتبين من الجدول (10) أن بعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) قد إحتل الترتيب الأول بين الأبعاد بمتوسط حسابي 3.59 وبأهمية نسبية بلغت ٧١.٨٠ ٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطة لسلوك التأثير المثالي (الكاريزماتي) ، بينما إحتل بعد الإستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط 3.46 وبأهمية نسبية بلغت 69.24٪ وهي تعبرعن درجة ممارسه متوسطة لسلوك الإستثارة الفكرية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة التحويلية 3.53 وبأهمية نسبية بلغت 70.60 ٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطه لمديري النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العاملين فيها .

التساؤل الثاني : ما درجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية ؟

وللإجابه عن هذا التساؤل تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإستجابات أفراد العينة من العاملين في دوائر النشاط الرياضي على كل فقرات المقياس وعلى المقيايس ككل كما هو موضح في الجداول (11) ،(12) ،(13) ،(14) ، (15).

جدول (11)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد حل المشكلات وإتخاذ القرار .

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
1- يشجعني مديري على إبتكار ما هو جديد ويدعم تطبيق افكاري .	3.33	1.22	66.67	8
7- يمكنني مديري من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.	3.33	1.13	66.67	8
8- يسمح لي مديري بإيجاد بدائل عديد للتعامل مع المشكلات.	3.38	1.12	67.54	7
15- لدي الحرية في متابعة المشكلات ومناقشتها .	3.71	1.08	74.21	5
16- يسمح لي مديري بالحصول على المعلومات اللازمة بسرعة ودقة .	3.51	1.19	70.18	6
18- بإمكاني تحديد الصعوبات التي تواجهني في أدائي لعملي.	4.24	0.71	84.74	2
29- أتحمل مسؤوليات القرارت الهامة التي أتخذها .	4.37	0.64	87.37	1
30- أقوم بإكتشاف المشكلات في العمل بهدف حلها.	4.23	0.81	84.56	3
31- أقوم بجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها .	4.01	1.06	80.18	4
حل المشكلات	3.79	0.63	75.79	

يتبين من الجدول (11) أن الفقرة السابعة والتي تنص على " **أتحمل مسؤوليات القرارت الهامة التي أتخذها** " قد إحتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 4.37 وبأهمية نسبية بلغت 87.37٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لسلوك حل المشكلات وإتخاذ القرار ، بينما إحتلت الفقرة الاولى والثانية والتي تنص على " **يشجعني مديري على إبتكار ما هو جديد ويدعم تطبيق افكاري** ، و**يمكنني مديري من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا**." المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.33 وأهمية نسبية بلغت 66.67٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطة لبعد حل المشكلات وإتخاذ القرار، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.79 وبأهمية نسبية بلغت 75.79٪ وهي تعكس درجة ممارسه مرتفعة لبعد حل المشكلات وإتخاذ القرار الكلي للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي .

جدول (12)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد القابلية للتغيير

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
5- أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التعامل معها بمرونة وتكّيف.	3.95	0.99	78.95	5
9- لدي الحرية للتعبير عن آرائي ومقترحاتي دون قيود .	3.82	1.16	76.32	9
10- أشارك في تقديم الإقتراحات أثناء الإجتماعات .	4.02	0.92	80.35	3
13- أمتلك القدرة على وضع الخطط المستقبلية لتبنّي التطوير والتغيير في مؤسستي.	3.94	1.10	78.77	7
17- أتمسك بموقفي حتى في حالة تعارضه مع موقف رئيسي في العمل.	3.95	1.05	78.95	5
22- أهتم بالإبتعاد عن الروتين والإنفتاح على الممارسات الجديدة في العمل.	3.90	1.03	78.07	8
24 - أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة في العمل.	4.15	0.84	82.98	1
27- أبحث عن طرق وأساليب جديدة في تنفيذ العمل .	3.99	1.01	79.82	4
28- أتطلع للحصول على موقع ذي مكانة وإمتياز أعلى في عملي	4.11	0.98	82.28	2
القابلية للتغيير	3.98	0.55	79.61	

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة السابعة والتي تنص على " **أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة في العمل.**" قد إحتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 4.15 وبأهمية نسبية بلغت 82.9٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لسلوك القابلية للتغير ، بينما إحتلت الفقرة الثانية والتي تنص على " **لدي الحرية للتعبير عن آرائي ومقترحاتي دون قيود** " المرتبة الأخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.82 وبأهمية نسبية بلغت 76.32٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لبعد القابلية للتغيير ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.98 وبأهمية نسبية بلغت 79.61٪ وهي تعكس درجة ممارسه مرتفعة لبعد القابلية للتغيير الكلي للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي.

جدول (13)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد روح المجازفة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
2- لا أرتاح للقوانين والأنظمة التي تعيق إجراءات العمل .	3.81	1.26	76.14	5
3- أتعامل مع الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة على أنها فرصة للتعلم .	3.91	0.94	78.25	4
6- أفضل العمل ضمن فريق تسوده روح التحدي.	4.٢٧	0.91	85.44	2
14- لدي الإستعداد لتطبيق كل الأفكار الجديدة .	4.11	0.95	82.28	3
21- أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.	3.15	1.18	62.98	6
25- أمتلك الشجاعة والثقة للقيام بأعمال إبداعية .	4.45	0.67	88.95	1
روح المجازفة	3.95	0.59	79.01	

يتبين من الجدول (13) أن الفقرة السادسة والتي تنص على " **أمتلك الشجاعة والثقة للقيام بأعمال إبداعية** " قد إحتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 4.45 بأهمية نسبية بلغت 88.95٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لسلوك روح المجازفة ، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " **أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية** " المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 3.15 وبأهمية نسبية بلغت 62.98٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه متوسطة لبعد روح المجازفة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.95 وبأهمية نسبية بلغت 79.01٪ وهي تعكس درجة ممارسه مرتفعة لبعد روح المجازفه الكلي للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي.

جدول (14)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تشجيع الإبداع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب في المجال
14- لدي الإستعداد لتطبيق كل الأفكار الجديدة .	3.08	1.29	61.58	5
11- أتقاضى مكافأة على الأفكار الجديدة التي أقترحها .	1.80	1.18	35.96	7
12- يقدم مديري الدعم والتشجيع عند تحقيقي إنجاز ولو كان خارج المؤسسة .	2.79	1.33	55.79	6
19 - لدي الصلاحيات بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل	3.22	1.20	64.39	3
20- لدي الدافعية لتقديم إقتراحات وأفكار جديدة .	3.86	1.02	77.19	2
23 -أشجع المقترحات المقدمة من زملائي في العمل .	4.11	0.85	82.11	1
26- يشيع مديري مفهوم روح التحدي و مفهوم التنافس بين الموظفين .	3.15	1.31	62.98	4
تشجيع الإبداع	3.14	0.74	62.86	

يتبين من الجدول (14) أن الفقرة السادسة والتي تنص على "**أشجع المقترحات المقدمة من زملائي في العمل** " قد إحتلت الترتيب الأول بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 4.11 وبأهمية نسبية بلغت 82.11٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه مرتفعة لسلوك تشجيع الإبداع ، بينما إحتلت الفقرة الثانية والتي تنص على " **أتقاضى مكافأة على الأفكار الجديدة التي أقترحها** " المرتبة الاخيرة في البعد بمتوسط حسابي 1.80 وبأهمية نسبية بلغت 35.96٪ وهي تعبر عن درجة ممارسه منخفضة لبعد تشجيع الإبداع ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.14 وبأهمية نسبية بلغت 62.86 ٪ وهي تعكس درجة ممارسه متوسطه لبعد تشجيع الإبداع الكلي للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الإبداع الاداري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
حل المشكلات	3.79	0.63	75.79	3
القابلية للتغيير	3.98	0.55	79.61	1
روح المجازفة	3.95	0.59	79.01	2
تشجيع الإبداع	3.14	0.74	62.86	4
الإبداع الإداري الكلي	3.72	0.54	74.32	

يتبين من الجدول (15) أن بعد القابلية للتغيير قد إحتل الترتيب الأول بين الأبعاد بمتوسط حسابي 3.98 وبأهمية نسبية بلغت 79.61٪ وهي تعكس درجة ممارسه مرتفعة للقابلية للتغيير، بينما احتل بعد تشجيع الإبداع المرتبة الاخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي 3.14 وبأهمية نسبية بلغت 62.86٪ وهي تعكس درجة ممارسه متوسطه في بعد تشجيع الإبداع ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للابداع الإداري الكلي 3.72 وبأهمية نسبية بلغت 74.32 ٪ وهي تعكس درجة ممارسه مرتفعة لسلوك الإبداع الإداري الكلي للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي .

التساؤل الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي وممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ؟

للإجابه عن هذا التساؤل تم إستخراج قيم معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية لكل بعد من أبعاده وبين مستوى سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين فيها في كل أبعاده أيضا ، كما هو موضح في الجدول (16).

جدول (16) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الاداري

أبعاد السلوك القيادي التحويلي	الارتباط / الدلالة	حل المشكلات	القابلية للتغيير	روح المجازفة	تشجيع الإبداع	الإبداع الاداري
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	معامل الارتباط	0.715	0.371	0.173	0.688	0.592
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.066	0.000	0.000
التحفيز الالهامي	معامل الارتباط	0.699	0.400	0.192	0.665	0.592
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.040	0.000	0.000
الاعتبارية الفردية	معامل الارتباط	0.675	0.412	0.177	0.643	0.576
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.060	0.000	0.000
الإستثاره الفكرية	معامل الارتباط	0.675	0.412	0.177	0.643	0.576
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.060	0.000	0.000
القيادة التحويلية الكلي	معامل الارتباط	0.723	0.411	0.188	0.690	0.609
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.045	0.000	0.000

* قيمة معامل الإرتباط الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0,05) = 0.194

يتبين من الجدول (16) ان معظم القيم كانت ذات دلالة احصائية مما يعكس وجود علاقة ارتباطية معنوية بين ابعاد السلوك القيادي التحويلي وابعاد الإبداع الإداري، حيث جاءت معظم هذه العلاقات بدرجة متوسطة (إذ أن معاملات الارتباط انحصرت بين 0.3 – 0.7) مع الإنتباه الى أن العلاقة بين بعد حل المشكلات والبعد الكاريزماتي قد بلغت (0.715) وبين بعد حل المشكلات والقيادة التحويلية ككل (0.723) وبين بعد حل المشكلات والتحفيز الإلهامي (0.699) حيث تعبر هذه القيم

عن علاقة بدرجة قوية ، ويليها العلاقة المتوسطه بين بعد تشجيع الإبداع والبعد الكاريزماتي وقد بلغت (0.688) وبعد تشجيع الإبداع والتحفيز الإلهامي وقد بلغ (0.665) وبين بعد تشجيع الإبداع والقيادة التحويلية ككل (0.690) . ويلاحظ من خلال قيم مستويات الدلالة لعلاقة بعد روح المجازفة كبعد اداري مع كل من البعد الكاريزماتي وبعد الاعتبارية الفردية وبعد الإستثارة الفكرية عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت اكبر من (0.05) .

التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) ؟

1- متغير النوع الإجتماعي

وللإجابة عن هذا التساؤل تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة كما تم إستخدام إختبار (scheffe) للكشف عن مصادر الفروق وذلك حسب متغيرات الدراسة الوسيطة كما هو موضح في الجداول (17) ،(18) ،(19) ،(20) ،(21) ، (22) ، (23) ، (24) ، (25) ، (26) :

جدول (17)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير النوع الإجتماعي

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي(الكاريزماتي)	ذكر	103	3.60	0.87	0.22	0.822	غير دال
	انثى	11	3.53	0.84			
التحفيز الالهامي	ذكر	103	3.53	0.90	0.11	0.911	غير دال
	انثى	11	3.50	0.84			
الاعتبارية الفردية	ذكر	103	3.53	0.95	0.39	0.693	غير دال
	انثى	11	3.65	0.95			
الإستثاره الفكرية	ذكر	103	3.48	0.94	0.53	0.592	غير دال
	انثى	11	3.32	0.83			
القيادة التحويلية الكلي	ذكر	103	3.53	0.86	0.12	0.902	غير دال
	انثى	11	3.50	0.80			

*قيمة ت عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) = 1.96

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) وعلى جميع الأبعاد وعلى الكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا للنوع الإجتماعي (ذكر/ انثى) ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (0.22) بمستوى دلالة (0.822) ، ولبعد التحفيز الالهامي (0.11) بمستوى دلالة (0.911) ، ولبعد الاعتبارية الفردية (0.39) بمستوى دلالة (0.693)، ولبعد الإستثاره الفكرية (0.53) بمستوى دلالة (0.592) وللقيادة التحويلية ككل

(0.12) بمستوى دلالة(0.902)، حيث أن جميع قيم ت المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية غير دالة إحصائيا ، مما يشير الى تقارب تقديرات كلا الجنسين .

2- متغير المؤهل العلمي

جدول (18) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	ثانوية	3.60	0.89
	بكالوريوس	3.58	0.84
	دراسات عليا	3.59	0.91
التحفيز الالهامي	ثانوية	3.69	0.91
	بكالوريوس	3.46	0.90
	دراسات عليا	3.49	0.84
الاعتبارية الفردية	ثانوية	3.46	1.03
	بكالوريوس	3.60	0.91
	دراسات عليا	3.52	0.96
الإستثارة الفكرية	ثانوية	3.40	0.93
	بكالوريوس	3.46	0.95
	دراسات عليا	3.54	0.92
القيادة التحويلية الكلي	ثانوية	3.54	0.89
	بكالوريوس	3.53	0.84
	دراسات عليا	3.54	0.86

يتبين من الجدول (18) تقديرات إستجابات العاملين دوائر النشاط الرياضي على أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمؤهلهم العلمي (ثانوية ، بكالوريوس ،دراسات عليا). ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	بين المجموعات	0.01	2	0.00	0.01	0.994	غير دال
	داخل المجموعات	83.98	111	0.76			
	الكلي	83.98	113				
التحفيز الالهامي	بين المجموعات	1.10	2	0.55	0.69	0.502	غير دال
	داخل المجموعات	87.87	111	0.79			
	الكلي	88.97	113				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.23	0.795	غير دال
	داخل المجموعات	100.86	111	0.91			
	الكلي	101.28	113				
الإستثاره الفكرية	بين المجموعات	0.27	2	0.13	0.15	0.859	غير دال
	داخل المجموعات	97.68	111	0.88			
	الكلي	97.95	113				
القيادة التحويلية الكلي	بين المجموعات	0.00	2	0.00	0.00	0.998	غير دال
	داخل المجموعات	81.56	111	0.73			
	الكلي	81.56	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0,05$) = 3.08

يتبين من الجدول (19) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعلى جميع الأبعاد والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا لمؤهلهم العلمي ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (0.01) بمستوى دلالة (0.994) ولمجال التحفيز الالهامي (0.69) بمستوى دلالة (0.502) ولمجال الاعتبارية الفردية (0.23) بمستوى دلالة (0.795) ولمجال الإستثارة الفكرية (0.15) بمستوى دلالة (0.859) وللقيادة التحويلية ككل (0.00) بمستوى دلالة (0.998) حيث ان جميع قيم ف المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية غير دالة احصائيا ، مما يعني عدم وجود أثر للفروق في المستوى التعليمي في تقديرات إستجابات العاملين .

3- متغير الخبرة

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	من 1 الى 5 سنوات	3.68	0.98
	من 6 الى 10 سنوات	3.75	0.69
	11 سنة فما فوق	3.43	0.88
التحفيز الالهامي	من 1 الى 5 سنوات	3.65	0.88
	من 6 الى 10 سنوات	3.65	0.83
	11 سنة فما فوق	3.37	0.92
الاعتبارية الفردية	من 1 الى 5 سنوات	3.57	1.03
	من 6 الى 10 سنوات	3.73	0.79
	11 سنة فما فوق	3.40	0.99
الإستثاره الفكرية	من 1 الى 5 سنوات	3.46	1.00
	من 6 الى 10 سنوات	3.62	0.79
	11 سنة فما فوق	3.36	0.98
القيادة التحويلية	من 1 الى 5 سنوات	3.59	0.92
	من 6 الى 10 سنوات	3.69	0.69
	11 سنة فما فوق	3.39	0.89

يتبين من الجدول (20) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة . ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	بين المجموعات	2.29	2	1.14	1.55	0.216	غير دال
	داخل المجموعات	81.70	111	0.74			
	الكلي	83.98	113				
التحفيز الالهامي	بين المجموعات	2.24	2	1.12	1.43	0.243	غير دال
	داخل المجموعات	86.73	111	0.78			
	الكلي	88.97	113				
الإعتبارية الفردية	بين المجموعات	2.13	2	1.07	1.19	0.307	غير دال
	داخل المجموعات	99.15	111	0.89			
	الكلي	101.28	113				
الإستثارة الفكرية	بين المجموعات	1.38	2	0.69	0.79	0.455	غير دال
	داخل المجموعات	96.57	111	0.87			
	الكلي	97.95	113				
القيادة التحويلية	بين المجموعات	1.90	2	0.95	1.33	0.269	غير دال
	داخل المجموعات	79.66	111	0.72			
	الكلي	81.56	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 3.08

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق معنويه عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) وعلى جميع الأبعاد ، والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا لمتغير الخبرة ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبه لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (1.55) بمستوى دلالة (0.216) ولمجال التحفيز الالهامي (1.43) بمستوى دلالة (0.243) ولمجال الاعتبارية الفردية (1.19) بمستوى دلالة (0.307) ولمجال الإستثاره الفكرية (0.79) بمستوى دلالة (0.455) وللقيادة التحويلية ككل (1.33) بمستوى دلالة (0.269) حيث أن جميع قيم ف المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية غير دالة احصائيا، مما يعني عدم وجود أثر للفروق في الخبرات في تقديرات إستجابات العاملين .

4- متغير العمر

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	اقل من 30 سنة	3.85	0.84
	من 31 الى 40 سنة	3.46	0.84
	41سنة فأكثر	3.53	0.88
التحفيز الالهامي	اقل من 30 سنة	3.77	0.79
	من 31 الى 40 سنة	3.47	0.92
	41 سنة فأكثر	3.37	0.92
الاعتبارية الفردية	اقل من 30 سنة	3.70	0.86
	من 31 الى 40 سنة	3.51	0.95
	41 سنة فأكثر	3.44	1.03
الإستثارة الفكرية	اقل من 30 سنة	3.٥٥	0.84
	من 31 الى 40 سنة	3.43	0.97
	41سنة فأكثر	3.42	0.98
القيادة التحويلية الكلي	اقل من 30 سنة	3.71	0.78
	من 31 الى 40 سنة	3.47	0.85
	41 سنة فأكثر	3.44	0.92

يتبين من الجدول (22) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير العمر ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للقيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير العمر.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	بين المجموعات	3.20	2	1.60	2.20	0.116	غير دال
	داخل المجموعات	80.78	111	0.73			
	الكلي	83.98	113				
التحفيز الالهامي	بين المجموعات	2.81	2	1.40	1.81	0.169	غير دال
	داخل المجموعات	86.16	111	0.78			
	الكلي	88.97	113				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	1.19	2	0.59	0.66	0.520	غير دال
	داخل المجموعات	100.09	111	0.90			
	الكلي	101.28	113				
الإستثارة الفكرية	بين المجموعات	0.33	2	0.16	0.19	0.830	غير دال
	داخل المجموعات	97.62	111	0.88			
	الكلي	97.95	113				
القيادة التحويلية الكلي	بين المجموعات	1.57	2	0.79	1.09	0.340	غير دال
	داخل المجموعات	79.99	111	0.72			
	الكلي	81.56	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 3.08

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) وعلى جميع الأبعاد ، والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا لمتغير العمر حيث بلغت قيمة ف لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (2.20) بمستوى دلالة (0.116) ولمجال التحفيز الالهامي (1.81) بمستوى دلالة (0.169) ولمجال الاعتبارية الفردية (0.66) بمستوى دلالة (0.520) ولمجال الإستثارة الفكرية (0.19) بمستوى دلالة (0.830) وللقيادة التحويلية ككل (1.09) بمستوى دلالة (0.340) حيث أن جميع قيم ف المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية غير دالة احصائيا ،مما يعني عدم وجود أثر للفروق في العمر في تقديرات أستجابات العاملين.

5- متغير الجامعة

الجدول (24)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير الجامعة

الأبعاد	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	حكومية	86	3.61	0.85	0.53	0.591	غير دال
	خاصة	28	3.51	0.92			
التحفيز الالهامي	حكومية	86	3.54	0.89	0.19	0.846	غير دال
	خاصة	28	3.50	0.91			
الاعتبارية الفردية	حكومية	86	3.56	0.95	0.31	0.750	غير دال
	خاصة	28	3.49	0.97			
الإستثارة الفكرية	حكومية	86	3.52	0.94	1.07	0.284	غير دال
	خاصة	28	3.30	0.91			
القيادة التحويلية الكلي	حكومية	86	3.56	0.84	0.57	0.569	غير دال
	خاصة	28	3.45	0.88			

*قيمة ت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) = 1.96

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0,05) وعلى جميع الأبعاد والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا لمتغير نوع الجامعة ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبه لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (0.53) بمستوى دلالة (0.591) ولمجال التحفيز الالهامي (0.19) بمستوى دلالة (0.846) ، ولمجال الاعتبارية الفردية (0.31) بمستوى دلالة (0.750) ، ولمجال الإستثاره الفكريه (1.07) بمستوى دلالة (0.284) ولمجال القيادة التحويلية (0.57) بمستوى دلالة (0.569) حيث ان جميع قيم ت المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية غير دالة إحصائيا ، مما يعني عدم وجود أثر لفروق نوع الجامعة (حكومية / خاصة) في تقديرات إستجابات العاملين.

6- متغير المسمى الوظيفي

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	مساعد مدير	3.94	0.88
	رئيس قسم	3.80	0.49
	مدرب	3.51	0.85
	مشرف اداري	3.52	0.92
	مسمى اخر	3.73	0.98
التحفيز الالهامي	مساعد مدير	4.06	1.25
	رئيس قسم	3.57	0.54
	مدرب	3.44	0.92
	مشرف اداري	3.51	0.90
	مسمى اخر	3.65	0.91
الاعتبارية الفردية	مساعد مدير	3.88	1.17
	رئيس قسم	3.79	0.51
	مدرب	3.51	0.95
	مشرف اداري	3.46	0.93
	مسمى اخر	3.56	1.13
الإستثارة الفكرية	مساعد مدير	4.04	1.09
	رئيس قسم	3.73	0.64
	مدرب	3.42	0.93
	مشرف اداري	3.38	0.93
	مسمى اخر	3.42	1.05
القيادة التحويلية الكلي	مساعد مدير	3.98	1.07
	رئيس قسم	3.72	0.48
	مدرب	3.47	0.85
	مشرف اداري	3.47	0.86
	مسمى اخر	3.59	0.96

يتبين من الجدول (25) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد القيادة التحويلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التأثير المثالي (الكاريزماتي)	بين المجموعات	1.83	4	0.46	0.61	0.659	غير دال
	داخل المجموعات	82.16	109	0.75			
	الكلي	83.98	113				
التحفيز الالهامي	بين المجموعات	1.86	4	0.47	0.58	0.676	غير دال
	داخل المجموعات	87.11	109	0.80			
	الكلي	88.97	113				
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	1.37	4	0.34	0.37	0.827	غير دال
	داخل المجموعات	99.91	109	0.92			
	الكلي	101.28	113				
الإستثارة الفكرية	بين المجموعات	2.43	4	0.61	0.69	0.598	غير دال
	داخل المجموعات	95.52	109	0.88			
	الكلي	97.95	113				
القيادة التحويلية الكلي	بين المجموعات	1.57	4	0.39	0.54	0.709	غير دال
	داخل المجموعات	79.99	109	0.73			
	الكلي	81.56	113				

*قيمة ف عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) = 2.45

يتبين من الجدول (26) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) وعلى جميع الأبعاد والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ، حيث بلغت قيم ف المحسوبة لبعد التأثير المثالي (الكاريزماتي) (0.62) بمستوى دلالة (0.651) ولمجال التحفيز الالهامي (0.58) بمستوى دلالة (0.676) ولمجال الاعتبارية الفردية (0.37) بمستوى دلالة (0.827) ولمجال الإستثارة الفكرية (0.69) بمستوى دلالة (0.598) وللقيادة التحويلية ككل (0.54) بمستوى دلالة (0.709) حيث أن قيم ف المحسوبة لمجالات القيادة التحويلية غير دالة إحصائيا مما يعني عدم وجود أثر لإختلاف المسمى الوظيفي في تقديرات إستجابات العاملين.

التساؤل الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعه، المسمى الوظيفي) ؟

1- متغير النوع الإجتماعي

وللإجابة عن هذا التساؤل تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة (T) المحسوبة كما تم استخدام تحليل التباين الإحادي (ANOVA) وأيضا إستخدام إختبار (Scheffe) للكشف عن مصادر الفروق وذلك حسب متغيرات الدراسة الوسيطة كما هو موضح في الجداول (27) ،(28)، (29) ، (30) ، (31) ، (32)، (33) ، (34)، (35)، (36) ، (37) ، (38) ، (39) .

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير النوع الإجتماعي.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
حل المشكلات	ذكر	103	3.79	0.65	0.21	0.832	غير دال
	انثى	11	3.83	0.52			
القابلية للتغيير	ذكر	103	3.98	0.56	0.19	0.851	غير دال
	انثى	11	4.01	0.41			
روح المجازفة	ذكر	103	3.94	0.61	0.83	0.409	غير دال
	انثى	11	4.09	0.44			
تشجيع الإبداع	ذكر	103	3.15	0.74	0.12	0.903	غير دال
	انثى	11	3.12	0.74			
الإبداع الاداري	ذكر	103	3.71	0.55	0.30	0.767	غير دال
	انثى	11	3.76	0.43			

*قيمة ت عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) = 1.96

يتبين من الجدول (27) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) وعلى جميع الأبعاد والكلي للأبعاد بين تقديرات العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية نحو ممارستهم لسلوك الإبداع الإداري تبعا لمتغير النوع الإجتماعي (ذكر / أنثى) حيث بلغت قيمة ت المحسوبة لبعد حل المشكلات (0.21) بمستوى دلالة (0.832) ولمجال القابلية للتغيير (0.19) بمستوى دلالة (0.851) ولمجال روح المجازفة (0.83) بمستوى دلالة (0.409) ولمجال تشجيع الإبداع (0.12) بمستوى دلالة (0.903) وللابداع الإداري(0.30) بمستوى دلالة (0.767) حيث أن قيم ت المحسوبة لمجالات الإبداع الإداري غير دالة احصائيا ،مما يشير الى تقارب في تقديرات كلا الجنسين من العاملين .

2- متغير المؤهل العملي

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	ثانوية	3.65	0.68
	بكالوريوس	3.83	0.60
	دراسات عليا	3.87	0.66
القابلية للتغيير	ثانوية	3.75	0.55
	بكالوريوس	4.04	0.54
	دراسات عليا	4.12	0.48
روح المجازفة	ثانوية	3.70	0.68
	بكالوريوس	3.98	0.57
	دراسات عليا	4.19	0.41
تشجيع الإبداع	ثانوية	3.16	0.68
	بكالوريوس	3.11	0.75
	دراسات عليا	3.20	0.81
الإبداع الاداري	ثانوية	3.57	0.54
	بكالوريوس	3.74	0.53
	دراسات عليا	3.84	0.52

يتبين من الجدول (28) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي للإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	0.80	2	0.40	1.00	0.371	غير دال
	داخل المجموعات	44.66	111	0.40			
	الكلي	45.47	113				
القابلية للتغيير	بين المجموعات	2.24	2	1.12	3.96	0.022	دال
	داخل المجموعات	31.47	111	0.28			
	الكلي	33.71	113				
روح المجازفة	بين المجموعات	3.28	2	1.64	5.03	0.008	دال
	داخل المجموعات	36.27	111	0.33			
	الكلي	39.55	113				
تشجيع الإبداع	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.11	0.895	غير دال
	داخل المجموعات	61.88	111	0.56			
	الكلي	62.00	113				
الإبداع الإداري الكلي	بين المجموعات	1.11	2	0.55	1.96	0.145	غير دال
	داخل المجموعات	31.30	111	0.28			
	الكلي	32.40	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 3.08

يتبين من الجدول (29) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) على بعض الأبعاد حيث بلغت قيمة ف لبعد حل المشكلات (1.00) بمستوى دلالة (0.371)، ولبعد القابلية للتغيير (3.96) بمستوى دلالة (0.022)، ولبعد روح المجازفة (5.03) بمستوى دلالة (0.008)، ولبعد تشجيع الإبداع (0.11) بمستوى دلالة (0.895) ولأبعاد الإبداع الإداري الكلي (1.96) بمستوى دلالة (0.145) وتعد قيم ف المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداري غير دالة إحصائيا لأن قيم مستوى الدلالة المرافقة كانت اكبر من القيمة 0.05 . **بإستثناء** بعدي القابلية للتغيير و روح المجازفة التي كان مستوى دلالتهما أقل من 0.05 . ولتحديد مصادر الفروق بين المتوسطات في بعدي القابلية للتغيير و روح المجازفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد استخدم اختبار Scheffe للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (30) نتائج اختبارشيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في بُعدي القابلية للتغير وروح المجازفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا
القابلية للتغير	3.75	ثانوية	0.29-	*0.37-
	4.04	بكالوريوس		0.08-
	4.12	دراسات عليا		
روح المجازفة	٣,٧٠	ثانوية	0.28-	*0.49-
	3.98	بكالوريوس		0.21-
	4.19	دراسات عليا		

يتبين من الجدول (30) أن الفروق في البعدين والمشار اليها بالرمز (*) بين المؤهل العلمي (مستوى الثانوية والدراسات العليا) ، حيث كانت الفروق لصالح المتوسط الأعلى الدراسات العليا

3- متغير الخبرة

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	من 1 الى 5 سنوات	3.81	0.65
	من 6 الى 10 سنوات	3.81	0.63
	11 سنة فما فوق	3.76	0.64
القابلية للتغيير	من 1 الى 5 سنوات	4.01	0.61
	من 6 الى 10 سنوات	3.92	0.51
	11 سنة فما فوق	4.01	0.54
روح المجازفة	من 1 الى 5 سنوات	4.07	0.51
	من 6 الى 10 سنوات	3.83	0.60
	11 سنة فما فوق	3.96	0.63
تشجيع الإبداع	من 1 الى 5 سنوات	3.27	0.77
	من 6 الى 10 سنوات	3.32	0.75
	11 سنة فما فوق	2.94	0.69
الإبداع الاداري	من 1 الى 5 سنوات	3.79	0.55
	من 6 الى 10 سنوات	3.72	0.56
	11 سنة فما فوق	3.67	0.51

يتبين من الجدول (31) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي للإبداع الإداري تبعا لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.08	0.921	غير دال
	داخل المجموعات	45.40	111	0.41			
	الكلي	45.47	113				
القابلية للتغيير	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.31	0.734	غير دال
	داخل المجموعات	33.52	111	0.30			
	الكلي	33.71	113				
روح المجازفة	بين المجموعات	0.91	2	0.46	1.31	0.274	غير دال
	داخل المجموعات	38.64	111	0.35			
	الكلي	39.55	113				
تشجيع الإبداع	بين المجموعات	3.61	2	1.80	3.43	0.036	دال
	داخل المجموعات	58.39	111	0.53			
	الكلي	62.00	113				
الإبداع الإداري الكلي	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.50	0.606	غير دال
	داخل المجموعات	32.11	111	0.29			
	الكلي	32.40	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 3.08

يتبين من الجدول (32) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) على بعض الأبعاد حيث بلغت قيمة ف لبعد حل المشكلات (0.08) بمستوى دلالة (0.921) ، ولبعد القابلية للتغيير (0.31) بمستوى دلالة (0.734) ، ولبعد روح المجازفة (1.31) بمستوى دلالة (0.274) ،ولبعد تشجيع الإبداع (3.43) بمستوى دلالة (0.036) ، ولأبعاد الإبداع الإداري الكلي (0.50) بمستوى دلالة (0.606) وتعد قيم ف المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداري غير دالة احصائيا لان قيم مستوى الدلالة المرافقة كانت اكبر من القيمة 0.05 . **بإستثناء** بعد تشجيع الإبداع التي كان مستوى دلالتها اقل من 0.05.

ولتحديد مصادر الفروق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير الخبرة فقد استخدم اختبار Scheffe للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (33) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مصادر الفروق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير الخبرة

البعد	المتوسط الحسابي	الخبرة	من 6 الى 10 سنوات	11 سنة فما فوق
تشجيع الإبداع	3.27	من 1 الى 5 سنوات	0.05-	0.33*
	3.32	من 6 الى 10 سنوات		0.38*
	2.94	11 سنة فما فوق		

يتبين من الجدول (33) أن الفرق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير الخبرة والمشار اليها بالرمز (*) كانت بين فئة الخبرة 11 سنة فما فوق و باقي فئات الخبرة (من 6 - 10 سنوات و من 1-5 سنوات) بحيث أن الدلالة كانت لصالح فئات الخبرة الاخرى لأن متوسطاتها الحسابية كانت الأكبر.

4- متغير العمر

جدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	اقل من 30 سنة	3.91	0.52
	من 31 الى 40 سنة	3.73	0.75
	41سنة فأكثر	3.76	0.55
القابلية للتغيير	اقل من 30 سنة	4.10	0.43
	من 31 الى 40 سنة	3.91	0.64
	41سنة فأكثر	3.96	0.49
روح المجازفة	اقل من 30 سنة	4.10	0.48
	من 31 الى 40 سنة	3.87	0.61
	41سنة فأكثر	3.91	0.65
تشجيع الإبداع	اقل من 30 سنة	3.45	0.67
	من 31 الى 40 سنة	2.98	0.80
	41سنة فأكثر	3.06	0.63
الإبداع الإداري الكلي	اقل من 30 سنة	3.89	0.43
	من 31 الى 40 سنة	3.62	0.63
	41سنة فأكثر	3.67	0.44

يتبين من الجدول (34) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير العمر ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.81	0.447	غير دال
	داخل المجموعات	44.81	111	0.40			
	الكلي	45.47	113				
القابلية للتغيير	بين المجموعات	0.71	2	0.35	1.19	0.308	غير دال
	داخل المجموعات	33.00	111	0.30			
	الكلي	33.71	113				
روح المجازفة	بين المجموعات	1.09	2	0.55	1.57	0.212	غير دال
	داخل المجموعات	38.46	111	0.35			
	الكلي	39.55	113				
تشجيع الإبداع	بين المجموعات	4.65	2	2.32	4.50	0.013	دال
	داخل المجموعات	57.35	111	0.52			
	الكلي	62.00	113				
الإبداع الاداري	بين المجموعات	1.47	2	0.74	2.64	0.076	غير دال
	داخل المجموعات	30.93	111	0.28			
	الكلي	32.40	113				

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≤ 0,05) = 3.08

يتبين من الجدول (35) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0,05) على بعض الأبعاد حيث بلغت قيمة ف لبعد حل المشكلات (0.81) بمستوى دلالة (0.447) ولبعد القابلية للتغيير (1.19) بمستوى دلالة (0.308) ولبعد روح المجازفة (1.57) بمستوى دلالة (0.212) ولبعد تشجيع الإبداع (4.50) بمستوى دلالة (0.013) ولأبعاد الإبداع الإداري ككل (2.64) بمستوى دلالة (0.076) وتعد قيم ف المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداريغير دالة احصائيا لان قيم مستوى الدلالة المرافقة كانت اكبر من القيمة 0.05 . **باستثناء** بعد تشجيع الإبداع الذي كان مستوى دلالته اقل من 0.05 .

ولتحديد مصادر الفروق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير العمر فقد استخدم اختبار Scheffe للمقارنات البعدية الموضحة نتائجه في الجدول التالي :

جدول (36) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مصادر الفروق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير العمر

البعد	المتوسط الحسابي	العمر	من 31 الى 40 سنة	41سنة فأكثر
تشجيع الإبداع	3.45	اقل من 30 سنة	*0.47	*0.39
	2.98	من 31 الى 40 سنة		0.08-
	3.06	41سنة فأكثر		

يتبين من الجدول (36) أن الفرق في بعد تشجيع الإبداع تبعا لمتغير الخبرة والمشار اليها بالرمز (*) كانت بين فئة العمر أقل من 30 سنة و باقي فئات العمر بحيث ان الدلالة كانت لصالح فئة اقل من 30 سنة لان متوسطها الحسابي كان الاكبر.

5- متغير الجامعة

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجامعة

الأبعاد	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
حل المشكلات	حكومية	86	3.84	0.64	1.61	0.110	غير دال
	خاصة	28	3.62	0.59			
القابلية للتغيير	حكومية	86	4.05	0.54	2.26	0.026	دال
	خاصة	28	3.78	0.52			
روح المجازفة	حكومية	86	4.00	0.53	1.71	0.090	غير دال
	خاصة	28	3.79	0.75			
تشجيع الإبداع	حكومية	86	3.23	0.72	2.35	0.020	دال
	خاصة	28	2.86	0.74			
الإبداع الإداري الكلي	حكومية	86	3.78	0.٥٢	2.35	0.020	دال
	خاصة	28	3.51	0.53			

*قيمة ت الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 1.96

يتبين من الجدول (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع حيث بلغت قيمة ت لبعد حل المشكلات (1.61) بمستوى دلالة (0.110) ، ولبعد القابلية للتغيير (2.26) بمستوى دلالة (0.026) ، ولبعد روح المجازفة (1.71) بمستوى دلالة (0.090) ، ولبعد تشجيع الإبداع (2.35) بمستوى دلالة (0.020)، وتعد قيم ت المحسوبة لأبعاد القابلية للتغيير(2.26) وبمستوى دلالة (0.026) ، وبعد تشجيع الإبداع (2.35) وبمستوى دلالة (0.020)، وبعد الإبداع الإداري الكلي (2.35) بمستوى دلالة (0.020) وتعد قيم مستوى الدلالة لبعد القابلية للتغيير ولبعد تشجيع الإبداع والإبداع الإداري الكلي دالة احصائيا لان قيم مستوى الدلالة المرافقة كانت اقل من قيمة 0.05 بحيث ان هذه الدلالة كانت لصالح الجامعات الحكومية التي كان متوسطها الحسابي هو الاكبر على المجالات المذكورة والمبينة في الجدول بينما كانت قيم ت المحسوبة لباقي الأبعاد (حل المشكلات و روح المجازفة) غير دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المحسوبة لباقي الأبعاد كان أكبر من 0.05.

6- متغير المسمى الوظيفي

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حل المشكلات	مساعد مدير	4.19	0.62
	رئيس قسم	4.09	0.53
	مدرب	3.78	0.61
	مشرف اداري	3.70	0.67
	مسمى اخر	3.71	0.66
القابلية للتغيير	مساعد مدير	4.00	0.70
	رئيس قسم	4.09	0.47
	مدرب	4.10	0.52
	مشرف اداري	3.80	0.59
	مسمى اخر	3.89	0.49
روح المجازفة	مساعد مدير	3.58	0.55
	رئيس قسم	4.03	0.56
	مدرب	4.09	0.60
	مشرف اداري	3.74	0.55
	مسمى اخر	3.97	0.59
تشجيع الإبداع	مساعد مدير	3.11	0.80
	رئيس قسم	3.25	0.76
	مدرب	3.13	0.65
	مشرف اداري	3.07	0.87
	مسمى اخر	3.25	0.78
الإبداع الإداري الكلي	مساعد مدير	3.72	0.60
	رئيس قسم	3.86	0.51
	مدرب	3.78	0.49
	مشرف اداري	3.58	0.60
	مسمى اخر	3.70	0.53

يتبين من الجدول (38) تقديرات إستجابات العاملين في دوائر النشاط الرياضي على أبعاد الإبداع الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات تم إستخدام تحليل التباين الإحادي ، وكانت النتائج كالآتي :

جدول (39) نتائج تحليل التباين الأحادي للإبداع الإداري تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
حل المشكلات	بين المجموعات	2.07	4	0.52	1.30	0.274
	داخل المجموعات	43.39	109	0.40		
	الكلي	45.47	113			
القابلية للتغيير	بين المجموعات	2.00	4	0.50	1.72	0.152
	داخل المجموعات	31.71	109	0.29		
	الكلي	33.71	113			
روح المجازفة	بين المجموعات	2.90	4	0.73	2.16	0.079
	داخل المجموعات	36.65	109	0.34		
	الكلي	39.55	113			
تشجيع الإبداع	بين المجموعات	0.54	4	0.13	0.24	0.916
	داخل المجموعات	61.46	109	0.56		
	الكلي	62.00	113			
الإبداع الإداري الكلي	بين المجموعات	1.01	4	0.25	0.88	0.479
	داخل المجموعات	31.39	109	0.29		
	الكلي	32.40	113			

*قيمة ف الجدولية عند مستوى (α ≥ 0,05) = 2.45

يتبين من الجدول (39) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0,05) على بعض الأبعاد حيث بلغت قيمة ف لبعد حل المشكلات (1.30) بمستوى دلالة (0.274) ولبعد القابلية للتغيير (1.72) بمستوى دلالة (0.152) ولبعد روح المجازفة (2.16) بمستوى دلالة (0.079) ولبعد تشجيع الإبداع (0.24) بمستوى دلالة (0.916) وأبعاد الإبداع الإداري ككل (0.88) بمستوى دلالة (0.479) وتعد قيم ف المحسوبة لأبعاد الإبداع الإداري غير دالة احصائيا لان قيم مستوى الدلالة المرافقة كانت اكبر من القيمة 0.05 .

ثانيا : مناقشة النتائج

قامت الباحثة بمناقشة وتحليل ما توصلت اليه من نتائج وذلك تبعا لترتيب تساؤلاتها والتي هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وكذلك الكشف عن علاقة سلوك القيادة التحويلية لمديري دوائر النشاط الرياضي بسلوك الإبداع الإداري العاملين وأثر كل من متغيرات الدراسة (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) على درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري دوائر النشاط الرياضي والإبداع الإداري للعاملين فيها .

أولا - مناقشة نتائج التساؤل الأول : ما درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين ؟

يتبين من نتائج الجدول (9) أن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري دوائر النشاط الرياضي كانت بدرجة متوسطه وعلى جميع الأبعاد (التأثير المثالي (الكاريزماتي) ، التحفيز الإلهامي ، الإعتبارية الفردية ، الإستثارة الفكرية). وتعزو الباحثة هده النتيجة الى تضارب واختلاف أهداف كل من المدير والعاملين ومركزية بعض المدراء في إتخاذ القرار وعدم تفويض الصلاحيات للعاملين خوفا من فقدان السلطه وقد تعود الى تواضع معرفة المديرين بالكفايات الإدارية والأنماط القيادية المرتبطة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء لدى العاملين، كما قد تعود هذه النتيجة الى عدم وجود معيار دقيق يتم على أساسه إختيار المديرين في هذه المناصب الإدارية مما أثر على تقيم العاملين لسلوك مديريهم ، حيث يميل معظم المديرين الى إتباع الأساليب الإدارية التقليدية والتي لا تحبذ التغيير وتفويض الصلاحيات ، ويؤكد البدري (2002) الى الحاجة لوجود قائد إداري تحويلي يؤمن بقدرات العاملين وإمكاناتهم ، ويهتم بالتعرف الى نقاط القوة والضعف فيهم ويستطيع أن يُؤمّن إحتياجاتهم المختلفة ويشاركهم في صنع بعض القرارات الهامة وفي حل المشكلات التي تواجههم ، وبهذا يستطيع التأثير في شخصياتهم وسلوكياتهم أثناء العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تلعب دوراَ هاما في تحفيز أو في إعاقة الإبداع ، حيث أنها تستهدف التغير في الهياكل الإدارية وأساليب العمل .

وتتفق نتائج هذه الدراسه مع نتائج دراسة الغامدي (2001) و بني عيسى (2005) و المومني والطحاينة (2007) و غرايبة (2009) حيث تم التوصل الى أن السلوك القيادي التحويلي ممارس بدرجة متوسطة لدى القيادات الإدارية من أكاديمين ومشرفين .

في حين تعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Wang,(2004) و العنيزي (2005) وأبوتايه والخوالدة (2004) والشعلان (2009) والعامري (2002) و Ipinmorotic,(2005) song,(2002) و الزيليعي (2009) حيث تم التوصل الى أن السلوك القيادي التحويلي ممارس بدرجة مرتفعه لدى القيادات الإدارية من مديري المدارس والمدربين .

ثانيا - مناقشة نتائج السؤال الثاني : ما درجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية ؟

يتبين من نتائج الجدول (15) أن العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية يمارسون سلوك الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في الأبعاد التالية : (حل المشكلات ، القابلية للتغيير ،روح المجازفة) بإستثناء بعد تشجيع الإبداع والذي جاءت ممارسته بدرجة متوسطة ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إمتلاك بعض العاملين الى قدرات ومؤهلات متميزة في حل المشكلات وتحمل المسؤولية والإهتمام بالتغيير، وهذا يؤكد على ما جاء عند القحطاني (2001) بأن استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة توصله لحلول ابتكارية لمشكلة إدارية ولمعالجتها بالإعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي. ويدل أيضا على ان هؤلاء العاملين مع وجود معوقات في دوائرهم الا انهم استطاعوا ان يبرهنوا انهم قادرين على إبراز انفسهم . وترى الباحثة هنا ايضا ان إنتماء العاملين للمؤسسة بنبع من منطلق حبهم لطبيعة عملهم مع الطلبة الممارسين للأنشطة الرياضية مما يعكس رغبتهم الذاتية في المساهمة الفاعلة في إقتناص الفرص وإبتكار أساليب مؤثرة لخلق جو إبداعي محفز .

إن نتائج بعد حل المشكلات واتخاذ القرار تؤيد ما ذكره العزاوي (2006) أن العاملون المبدعون يعاونون المدير في إعادة النظر في القرارات التي يصدرها حيث يتضح دور العامل المبدع في المرحلة الأولى من عملية إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية وإمداد المدير بها ، وهنا يكون لإقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم وإتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وإسترشاد المدير بها تأثير في إختيار البديل الأفضل.

وبُعد القابلية للتغير هنا يبين أن هناك إستعداد ذهني للعاملين للتغير كما أن هناك مؤشرات وتطلعات وتغيرات على المستويات الرسمية وغير الرسمية فالعاملون هنا يميلون الى التغير والتحسين فهم يبادرون لتحمل مسؤوليات جديدة في العمل ويطمحون بالحصول على مواقع ذات مكانه و إمتياز في عملهم فهم ينظرون الى التغير كظاهرة طبيعية ، بالإضافة الى إبتكارهم لأساليب وطرق جديدة في تنفيذ أعمالهم لرفع سويتها .

وفي مجال روح المجازفة تبيّن أن العاملين لديهم الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية كما أنهم أجمعوا على تفضيلهم العمل ضمن فرق عمل تسودها روح التحدي (إبداع جماعي) . ولوحظ من إستجابات العاملين أن إبداعهم يزداد أثناء تعاملهم مع الإخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة على أنها فرصة للتعلم كما أنهم يرفضون القوانين والأنظمة التي تعيق إجراءات العمل

وقد يعود حصول بعد تشجيع الإبداع الإداري على درجة متوسطة كون العاملين لا يتمتعون بصلاحيات كافية في مجال عملهم ولا يلاقون الدعم المادي والمعنوي من مديريهم لتطبيق أفكارهم وخططهم في العمل . ويشير الفاعوري (2005) الى أن قصور المدراء في دعم عامليهم يعود لخوفهم من أن يبدي العاملين لديهم مهارات وقدرات قد تؤثر على ثبات مناصبهم الإدارية مستقبلا .

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة القطارنة (2002) و حوامده (2003) و الغرايبة (2003) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي كان مرتفعا على إختلاف ترتيب الأبعاد لدى عينات الدراسة.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو جامع (2008) و الصرايرة (2003) حيث كانت درجة إمتلاك الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة متوسطة .

ثالثا – مناقشة نتائج التساؤل الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي وممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ؟

يتبين من نتائج الجدول (16) أن هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزماتي) ،التحفيز الإلهامي ، الإعتبارية الفردية ، الإستثارة الفكرية) و أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات وإتخاذ القرار ، القابلية للتغيير ،روح المجازفة ، تشجيع الإبداع) بإستثناء بعد روح المجازفة حيث كانت العلاقة الإرتباطية ما بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي وبعد روح المجازفة ضعيفة ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه قد يكون للقيادة بأبعادها أثر على العاملين حيث يرتهن بها إعطاء العاملين فرصة لتبني أفكار وأساليب جديدة في حل المشكلات والقدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة وذلك من خلال القابلية للتغير والخروج عن المألوف وتشجيع الإبداع وهي تشير الى أهمية إيمان القيادات الإدارية بإمكانية الإعتماد على العاملين وإعطائهم فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار، وقد تعود العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري هنا الى أن غالبية للعاملين هم من الرياضيين وهذا ما يجعل درجات التوافق بينهم وبين متطلبات العمل أكبر .

ويشير ,BASS ,(1985) الى ان القيادة التحويلية تعمل على تنمية الافراد وتتحداهم للتفكير بطرق جديدة وتحفزهم وتلهمهم لأن يقدموا أكثر ، مع الاخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاخلاقية التي توجه الاداء . ونتوصل الى ان مستوى الإبداع الإداري يتأثر بطبيعة التفاعل بين فلسفة الادارة والسلوك القيادي الى حد ما .

أما فيما يتعلق بعدم وجود علاقة بين بعد روح المجازفة وأبعاد القيادة التحويلية فقد يعزى الى أن بعض المدراء ما زالوا يتمتعون بإسلوب بيروقراطي في إدارتهم ويفضلون عدم إعطاء الصلاحية لعامليهم خوفا من الاعمال ذات المخاطرة العالية التي قد يقومون بها ، فهم يمتازون بالحذر في مجال العمل ولا يقدمون على أي عمل جديد غير مضمون النتائج ، فقد يستخدمون القوانين والتعليمات الضابطة للعمل حجة لهم ، فهي معيقة لبعض الأفكار ذات طابع المجازفة لدى العاملين.

ومن النظر الى العلاقة الإرتباطية بين الأبعاد نجد أن بعد حل المشكلات والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع كلها ترتبط بالتغيير والتجديد المستمر من العاملين ، وهذا ما ينطبق على بعد روح المجازفة ايضا إلا أن الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية تحد من هذا السلوك ويتبين للباحثة من كل ما سبق أن القيادة التحويلية لا تدعم المفهوم الكامل للإبداع الإداري هنا من قبل المديرين .وتتفق نتائج هده

الدراسة مع نتائج دراسة العنقري (2001) والعازمي (2006) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوك القائد وبين الإبداع الإداري للعاملين وفسرت العلاقه على أنه كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي كلما كان مرؤوسيها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

رابعا – مناقشة نتائج التساؤل الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة ، المسمى الوظيفي) ؟

1- متغير النوع الإجتماعي

يتبين من نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن العاملين في دوائر النشاط الرياضي على إختلاف نوعهم الإجتماعي (ذكر/ أنثى) يتفقون على أن مدرائهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بسبب عدم وجود فروق في نواحي العمل بين الطرفين فهم تحت تأثيرات عمل واحدة كما ترى الباحثة أن العاملين من كلا الجنسين لديهم نفس وجهة النظر حول مدى تطبيق سلوك القيادة التحويلية فهم يمتلكون خبرة ميدانية وكفاءة مهنية تجعلهم قادرين على فهم هذا السلوك الإداري الحديث. وتتفق هذه النتيجه مع ما جاء في دراسة الشعلان (2009) و بني عيسى (2005) والعامري (2001) حيث توصلوا الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر القيادة التحويلية وتختلف نتائج هذه الدراسه مع نتائج دراسة غرايبة (2009) والشريفي والتنح (2010) حيث وجدوا فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية حسب متغير النوع الإجتماعي ولصالح الإناث.

2- متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (19) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر العاملين على إختلاف مؤهلاتهم العلمية (ثانوية ، بكالوريوس، دراسات عليا) وترى الباحثة أن ذلك قد يعود بسبب ان العاملين هم الأكثر معرفة وإلماماً بمتطلبات العمل وامتلاكاً لمهارات وفنيات التعامل مع المستفيدين في مؤسساتهم وأيضا للبعد الأكاديمي دور فهم لا بد انهم يحملون أبعاد نظرية من خلال دراستهم ويحاولون مقارنتها وتطبيقها مع الواقع ، وقد يكون لديهم رؤية عن عدم رغبة مديريهم بالإتجاه نحو التغيير، وايضا عدم معرفة مديريهم بأهمية القيادة التحويلية وإطلاعهم على أبعادها وما لها من أهمية في الإدارة الإبداعية .

وتتفق هذه الدراسه مع ما جاء عند العامري (2001) وبني عيسى (2005) و غرايبة (2009) حيث لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو أثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات تعزى للمؤهل العلمي ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريفي والتتح (2010) حيث وجدا فروق في متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات . وايضا تختلف مع نتائج دراسة العازمي (2006) التي اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا الذين يرون ان القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بشكل اكبر عن بقية الأفراد .

3- متغير سنوات الخبرة

يتبين من نتائج الجدول (21) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في سلوك القيادة التحويلية ويعني أن تصورات العاملين لدرجة ممارسة هؤلاء المديرين للقيادة التحويلية لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، وذلك قد يكون لمرورهم جميعا بخبرات متفاوته ولكنها قريبه وذات صلة بالأساليب القيادية والمفاهيمهم التي توضح أساليب العمل الإداري فهي لديهم واحدة ، فمتغير الخبرة لم يكن عاملاً يؤثر في تصورات العاملين أو إدراكاتهم إزاء ممارسة المديرين للقيادة التحويلية . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العامري (2001) و Aminuddin, (1998) حيث اظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المنظمات الرياضية الكندية بغض النظر عن الخبرة العملية ودراسة العازمي (2006) حيث لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة للعاملين ، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2010) وبني عيسى (2005) و أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية لمتغير سنوات الخبرة .

4- متغير العمر

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تعزى لمتغير العمر في سلوك القيادة التحويلية وترى الباحثة ان السبب في ذلك قد يعود لدرايتهم بأنماط القيادة الإدارية وقدرتهم على تميز أنماطها فمنهم من تعامل مع قيادات متنوعة ولهم خبرة في هذا المجال وفي الغالب هم أصحاب العمر من 31- 40 سنة و 40 سنة فما فوق ، واما اصحاب العمر الاقل من 30 سنة فقد التحقوا بدورات ايضا من خلال برامجهم الدراسية الشاملة وتعرفوا على النمط القيادي التحويلي ومواصفات قائده ، وتتفق هذه النتيجه مع ما جاء في نتائج دراسة بني عيسى (2005) والعامري (2001) والعازمي (2006) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات على إختلافها ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الوطبان (2005) حيث أظهرت وجود علاقة بين العمر وسمات القيادة التحويلية وكذلك نتائج دراسة الجرادات (1992) حيث اظهرت النتائج وجود دلالة لمتغير العمر على الأنماط الادارية للذين بلغت اعمارهم 25- 30 سنه لدى عينة الدراسة .

5- متغير نوع الجامعة

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة في سلوك القيادة التحويلية وترى الباحثة أن ذلك قد يعزى الى ان العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة يتفقون أن جامعاتهم تتساوى في مراحل تطورها وتقدمها ،فهي تواكب التطورات السريعة في مبانيها وأجهزتها وأدواتها وتقنياتها ما عدا الجوانب الإدارية حيث أنها لا تمتاز بأسلوب او معيار في تعين المدراء فيها. وتتساوى خبرات الإدارة فيها بما يتعلق بنوعية الخدمات المقدمة والإهتمام بشؤون الطلبة و إحتياجات العاملين ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2001) حيث لا يوجد فروق لمتغير الجامعة . وإختلفت نتائج هذه الدراسه مع نتائج دراسة الطراونة (1999) حيث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام ومتغير الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

6- متغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول (25) عدم وجود فروق معنوية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي وقد يعزى ذلك الى ان العاملين هنا (مساعد مدير ، ورئيس قسم) يكونون أقرب الى المدير فهم يقضون غالبية وقتهم معا فهم يرون انهم قادرون للحكم على مديرهم ، اما اذا نظرنا الى باقي العاملين (مدرب ، مشرف ، مسمى آخر) فغالبيتهم لا يحتكون بمديرهم بشكل مباشر كما انهم بحكم مسمياتهم الوظيفية يشكلون أسفل الهرم وقد لا يشعرون انه يتم الإستجابة لمطالبهم أو حتى استشارتهم في ما يخص جوانب العمل في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة .وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (2001) حيث لا يوجد فروق لمتغير الوظيفة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو رومي (2010) حيث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر عناصر القيادة تعزى لمتغير الوظيفة .

خامسا : مناقشة نتائج التساؤل الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات الدراسة التالية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، نوع الجامعة، المسمى الوظيفي) ؟

1- متغير النوع الإجتماعي

يتبين من نتائج جدول (26) عدم وجود فروق معنوية لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغير النوع الإجتماعي ،وترى الباحثة ان العاملين في الجامعات الأردنية تتساوى درجة ممارستهم لسلوك الإبداع الإداري وبدرجة مرتفعة ،وقد تعود هذه النتيجة لكون كلا الجنسين تتساوى لديهم الإهتمامات والرغبة في حل المشكلات والتعامل معها بإقتدار ومسؤولية وأخذ المبادرة مما يعكس نظرة واعية للإرتقاء بالمؤسسة من خلال تحسين مخرجات الانشطة الرياضية والبرامج وتحقيق الفعالية المؤسسية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو جامع (2008) والغرايبة (2002) والحراحشة والهيتي (2006) والتي تشير الى عدم وجود فروق بين الجنسين في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري في حين كانت الفروق في دراسة الحرمي ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بلواني (2008) والحربي (2003) و التي اظهرت على وجود فروق داله معنويا تعزى لمتغير الجنس .

2- متغير المؤهل العلمي

يتبين من نتائج جدول (29) عدم وجود فروق معنوية لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي **بإستثناء بعد القابلية للتغير و روح المجازفة .**

حيث كانت الدلالة بين المؤهل العلمي الثانوية والدراسات العليا ولصالح الدراسات العليا وترى الباحثة ان هذه النتيجة تعود لكون العاملين في دوائر النشاط الرياضي والحاصلين على المؤهل الأعلى (دراسات عليا) وعددهم من عينة الدراسة (24) عامل لديهم الاطلاع والمعرفة والإلمام بمتطلبات وظروف التغيير والمشاركة فيها وتنسيق الظروف المناسبة لإحداث التغيير كما ان لديهم مستوى التأهيل والقدرات والإعداد العلمي المتمايز من خلال دراستهم ، وربما يكمن وراء هذه

الفروق قدرة عالية في التعامل مع ظروف التغيير ولديهم قدرة أكبر ومرونة لقبول التغيير وأخذ زمام المبادرة والمجازفه .

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة السلمى (2008) العوفي (2005) والليثي (2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق معنوية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الادراي بين العاملين تعزى لمؤهلهم. في حين تختلف نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتيجة دراسة العازمي (2006) ومرضاح (2003) و الحربي (2003) وأبو فارس (1995) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداريبين المدراء والمشرفين بحسب مؤهلهم العلمي وعلى جميع الأبعاد.

3- متغير سنوات الخبرة

يتبين من نتائج جدول (32) عدم وجود دلالة معنوية لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في سلوك الإبداع الإداري **بإستثناء بعد تشجيع الإبداع** ، حيث كانت الفروق بين فئة الخبرة 11 سنه فما فوق وباقي فئات الخبرة (من 1- 5 سنوات ومن 6- 10 سنوات) و لصالح فئات الخبرة الأخرى وقد تعود هذه النتيجة لكون العاملين أصحاب الخبرة الأقل (من 1-5 سنوات ومن 6 - 10سنوات) وعددهم (64) عامل قد مروا ببرامج إعداد أكاديمية متطورة والتي تتضمن تركيز على السلوكيات القيادية والمهارات الإبداعية وأساليب حل المشكلات وإتخاذ القرار مرتبطة بتدريسهم اثناء الجامعة وإمدادهم بالخبرات النظرية والعملية كونها تشكل أحد المتطلبات والعناصر الأساسية المهمة في بناء المؤسسات ومخرجات العمل، وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة السلمي (2008) حيث لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبه لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة ، في حين تختلف نتائج هذه الدراسة جزئيا مع دراسة العازمي(2006) وغرايبة (2002) والعوفي (2005) و الليثي (2008) والتي أظهرت وجود توجد فروق في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري ولصالح الخبرة الأعلى .

4- متغير العمر

يتبين من الجدول (34) عدم وجود فروق معنوية تعزى لمتغير العمر في سلوك الإبداع الإداري للعاملين العاملين في دوائر النشاط الرياضي **بإستثناء بعد تشجيع الإبداع** ، حيث كانت الفروق بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة وباقي الفئات (31- 40 سنه و 41 سنه فما فوق) ولصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة وعددهم من عينة الدراسة (33) عامل، وقد تعود هذه النتيجة الى كون العاملين في هذا العمر لديهم الدافعية العالية لبذل أقصى جهد في العمل ، فهم يشعرون بضرورة إحداث مستويات عالية من الأداء ويشعرون بالخوف والقلق على إستقرارهم الوظيفي ، فالمجال امامهم مفتوح للترقية ولبلوغ مناصب إدارية متقدمة تتوافق مع طموحاتهم في إثبات ذاتهم وبالتالي فهم يسعون الى التأثير في ظروف واجراءات العمل من خلال توظيف معارفهم وخبراتهم وافكارهم بطريقة فريده.وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة الحربي (2003) و العازمي (2006) حيث لم توجد فروق تعزى لمتغير العمر، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحراحشة والهيتي (2006) وغرايبه (2003) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير العمر في سلوك الإبداع الإداري.

5- متغير نوع الجامعه

يتبين من نتائج الجدول (37) وجود فروق معنوية تعزى لمتغير نوع الجامعة (الحكومية،الخاصة) في سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في أبعاد (القابلية للتغير و تشجيع الإبداع والإبداع الإداري الكلي ولصالح الجامعات الحكومية) ، في حين لم تظهر فروق معنوية لباقي الأبعاد لأن مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 وترى الباحثة أن السبب قد يعود بسبب توفر الإمكانات والإحتياجات اللازمة والنشاطات المختلفة أكثر من الجامعات الخاصة وقد يعود أيضا الى إهتمام الجامعات الحكومية ضمن برامجها بالنشاطات الرياضية و من خلال إستقطابها للاعبين الأفضل في برنامج التفوق الرياضي فهي تسعى للحفاظ على مركزها التنافسي بين الجامعات مما يدفع العاملين للتركيز على الإلتزام بالمتطلبات الإبداعية للاعبين وتطوير برامج تدريبة وتنافسية بين الجامعات تلبي إحتياجات الطلبه والعاملين وتحافظ على درجة الثقة والإحترام فيما بينهم ، من هنا كان الإهتمام الأكبر بهذا الجانب لصالح الجامعات الحكومية وهو ما يلبي إحتياجات المسؤولين والطلبة لما هو متوقع منهم .

6- متغير المسمى الوظيفي

يتبين من نتائج الجدول (39) عدم وجود فروق معنوية بين العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في درجة ممارسة سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي وقد يكون السبب ان العاملين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يمارسون الإبداع الإداري بدرجه مرتفعة و لديهم الاهتمام والإرتباط المعنوي والمهني والإلتزام بمهامهم بأسلوب يتميز بكفاءة وفعالية ولديهم الصلاحيات المناسبة في إطار عملهم فقط، ويقدمون خبراتهم بمجال العمل للإرتقاء بالمستوى المهني ، وقد يعزى السبب أيضا الى تظافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد والعمل على تبني الفكرة الإبداعية والعمل على تحقيقها من خلال الإبداع الجماعي في المؤسسة .

وتتفق نتائج هذه الدراسه مع نتائج دراسة العازمي (2006) وتختلف مع نتائج دراسة ابو جامع (2008) و الحربي (2003) حيث وجد فروق دالة بين العاملين للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وأثرها على الإبداع الإداري.

الفصل الخامس

الإستنتاجات

التوصيات

الإستنتاجات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي :

1- يرى العاملون بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية أن مديريهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .

2- يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة لدى العاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية .

3- توجد علاقة بين سلوك القيادة التحويلية للمديرين والإبداع الإداري للعاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية .

4- هناك اتفاق بين أفراد العينة في مدركاتهم بما يتعلق بسلوك مديريهم للقيادة التحويلية .

5- أ. إن العاملين من الفئات العمرية الصغيرة وأصحاب الخبرة الأقل في الجامعات الحكومية يشجعون المقترحات المقدمة من زملائهم ولديهم الدافعية لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة في العمل.

ب. إن العاملين من أصحاب المؤهل العلمي العالي (الدراسات العليا) لديهم القدرة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية .

ج. إن هناك استعداد ذهني للعاملين في الجامعات الحكومية للتغيير وتحمل مسؤوليات جديدة في العمل ويطمحون للحصول على مواقع ذات مكانه في العمل .

التوصيات :

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات توصي الباحثة بما يلي :

1- تنمية و تطوير مهارات سلوك القيادة اتحويلية لكل من المديرين والعاملين من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية بالتعاون مع أقسام الإدارة والتخطيط التربوي وإكسابهم خبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم .

2- توعية المدراء بمدى الإرتباط ما بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وأثر كل منهما على العمل وإطلاعْهم على نماذج لمؤسسات مبدعة .

3- إنشاء وحدات إدارية في الجامعات تعنى بالإبداع الإداري ووضع آلية تنافسية بين الجامعات لتقييم مستوى الإنجاز والفاعلية في دوائر النشاط الرياضي في ضوء معايير ترتبط بالإبداع الإداري.

4- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين بالعمل المؤسسي .

5- توظيف المدراء للقدرات والكفاءات المتوفرة لدى عامليهم لرفع كفاءة وفعالية مؤسساتهم .

6- اطلاع عمداء شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية على نتائج هذه الدراسه كونهم المسؤولين المباشرين عن التوظيف في دوائر النشاط الرياضي وتركيز إهتمامهم على الإستفادة من إبداع عامليهم داخل الجامعة.

المراجع

المراجع العربية :

- القرآن الكريم .سورة الأحقاف (آية 9) .

- ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم (1990م) **لسان العرب** ، ط1 ، بيروت : دار صادر للطباعة والنشر.

- أبو تايه ، سلطان والخوالدة ، خلف (2004) ،القيادة التحويلية : دراسة سلوك القيادة لدى المدراء الأردنيين العاملين في الصناعات البترولية ، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** ، **(31)**، **(1)** ، **169- 179** .

- أبو جامع ، إبراهيم (2008) ، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن .

- أبو رومي، رهام جميل (2010) ، **القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني** دراسة ميدانية لمحافظة عمان ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- ابو فارس، محمود (1990) **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، الجامعه الأردنية، عمان ، الأردن .

- البدري ، طارق عبد الحميد (2002)، **أساسيات في علم إدارة القيادة** ،عمان : دار الفكر للطباعة والنشر .

- البشابشة ، عبير طايل(2006). **درجة ممارسة المرأة القيادية بوزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء، الأردن .

- باعمر ، حفيظ سالم (2007)، **المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤته ، الكرك، الأردن.

- بلواني ،انجود شحادة (2008) ،**دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال بفلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.

- بني عيسى ، أحمد (2005)، **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن**: دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن.

- الجرادات ، ادريس محمد (1992) **مركز الضغط وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية بإستخدام نموذج الشبكة الإدارية** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين .

- الجريتاوي، جاد الله (2002). **الإبداع في القطاع الحكومي الأردني دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، إربد ، الأردن.

- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002) ، **الإبداع مفهومه معاييره** . الطبعة الأولى . عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- الحراحشة ،محمد و الهيتي ، صلاح الدين (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية : دراسة ميدانية ، **مجلة العلوم الإدارية** ، المجلد 33، العدد 2.

- الحربي ، عضيب بن موسى (2003) ، **أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية علـى الإبـداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة السعودية** .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، السعودية.

- حريم ، حسين (2004) ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ،عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .

- حريم، حسين (1997) ، **السلوك التنظيمي** : **سلوك الأفراد والمنظمات**. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

- حوامدة ، باسم علي(2003)،**المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن** .اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية، الأردن .

- الخولي، أمين أنور وآخرون (2004)، دائرة معارف الرياضة وعلوم التربية البدنية ، **سلسلة المراجـع فـي التربية البدنية و الرياضية** (1) ، القاهرة :دار الفكر العربي.

- خطاطبة، سهى محمود(2005)، **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية فـي الأردن من وجهة نظرهم** .رسالة ماجستر غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد.

- الدمرداش ، أحمد عبد الرزاق(1998). المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، **مجلة مستقبل التربية** العربية ،ج4 ، ع 15.

- الدهان ، أميمة (1986)، الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة :ورقة عمل مقدمة **لاجتماع الخبـراء التابع للمنظمة العربية للعلوم الإدارية حول آثار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية على الإبداع الإداري في المنظمات في الدول العربية بعمان** من 3-8 /1986/3.

- الدهان، أميمة (1999) ،**نظريات منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى ،عمان : مطبعة الصفدي .

- الدهان ، أميمة (1992) ،**نظريات منظمات الأعمال** ، الطبعة الأولى ، عمان: مطبعة الصفدي .

- درويش ،مروان (2006) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين ،بحث مقدم **للمؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية** ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،عمان ،الأردن .

- روشكا ، إلكسندر(1989) ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان أبو فخر، **سلسلة عالم المعرفة** ، الكويت : المجلس الوظيفي للثقافة والفنون ، عدد 144.

- الزيلعي ، مريم عبد القادر (2009) ، **واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية ودرجـة أهميتهـا لـدى مـديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهن** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان، الأردن .

- السلمى ، فهد بن عوض (2008)، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبـداع الإداري لـدى مـديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ، السعودية.

- الشرفي ، حامد علي (2006). **أثر القيادة في تنمية الإبداع** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرمـوك ، إربد، الأردن .

- الشريفي ، عباس والتنح، منال (2010) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولـة الإمـارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم . بحث منشور في **مجلة العلوم الأنسانية**، السنه السابعه ، العدد 45.

- الشعلان محمد قاسم (2009)، **السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقتة برضاهم الوظيفي** . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان ، الأردن .

- الصرايرة ، أكثم (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات ، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات** ، المجلد 18، العدد 4. ص 239- 187.

- الطراونة ، سليمان محمد، (1999). **الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس** .رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان الأردن

- الطويل ، هاني عبد الرحمن، (1986) . **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** : **سلوك الأفراد والجماعات في النظم** .(ط1) . عمّان : الجامعة الأردنية .

- طويقات ،مشهور محمد (2007) ،**تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة** ، إطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن .

- العازمي ، محمد بزيع (2006) ، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري.دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية** ، رسالة ما جستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .

- العامري، أحمد بن سالم ،(2002) .السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، **المجلة التربوية للعلوم الإدارية** ، 9 (1) ، 10 -39 .

- العـــامري ،أحمد بن سالم (2001) ،**القيادة التحويلية في المؤسسات العامة** : دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين .: مركز البحوث ، جامعة الملك سعود، الرياض .

- العجمي ، محمد حسنين (2008)، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البـــشرية** ،(ط1) ، عمـــان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العزاوي ، خليل محمد (2006)، **إدارة إتخاذ القرار الإداري** ،الطبعة الاولى ،عمان : دار كنـــوز المعرفـــة للنـــشر والتوزيع ،الأردن .

- العياصرة ،علي و الفاضل ،محمد (2008) **الإتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية** عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الاردن .

- العياصرة، علي (2003) .**الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**. أطروحة دكتوراه. غير منشورة ،جامعة عمان العربية، عمان ،الأردن.

- العمراني ،عبد الغني (2004) ، **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية فـــي الإدارة التربويـــة** ، أطروحـــة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- العنقري ، غادة عبد الرحمن (2001)، **علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ، دراســـة إســـتطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض.

- العنيزي ، حمود (2005) ، **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية فـــي المملكـــة العربيـــة الـــسعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم** .اطروحة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن.

- العوفي ، فوزية بنت عيد (2005) ،**مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية .

- العيسى ، غزيل سعد عبد الله (1996) ،**المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض .

- عبد الحميد ، سيرين (2008) ،الرياضة في الجامعات الأردنية .17-12-2008

  www.Jordan-son.com/vb/archive/index.php .

- عساف ، عبد المعطي(1995م)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، **مجلة الإداري، (17) ، ع (62) ، مسقط** : **معهد الإدارة العامة** .

- **عمادات شؤون طلبة الجامعات الأردنية (الجامعة الأدرنية، الجامعة الهاشمية ، جامعة مؤته**،(أهداف دوائر النشاط **الرياضي)**).

  www.Ju.edu.jo/pages/Arstudentsffairs/Arstudentsport.aspx.
  www.mutah.edu.jo/st_aff/index.php/2010-08-15-09-50-04.html
  www.hu.edu.jo/fac/dept/student_handbook.doc
  www.just.edu.jo/.../Deanship%20of%20Students

- عيد ، السيد أحمد (2002) **متطلبات التدريب في المنظمات** ، بيروت :دار البيان .

- الغامدي ، سعيد بن محمد بن صالح، (2001) . **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية.

- الغرايبة ، خالد محمد (2003) ، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين للعاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب** ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤته ، الاردن.

- غرايبة ، حسن يونس (2009) ، **درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم ، أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية** ، جامعة عمان العربية ، الأردن .

- الفاعوري ، رفعت عبد الحليم (2005) ،**إدارة الإبداع التنظيمي** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع .

- القبيسي ، محمد(2002) ، **واقع الإبداع في الدوائر الحكومية (دراسة استكشافية لإمارة دبي)**، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ،إربد، الأردن.

- القحطاني ، سالم سعيدى(2001) القيادة الإدارية ،التحول نحو النموذج القيادي العالمي .**مجلة البحوث الأمنية** (23).

- القريوتي، محمد قاسم (2000). **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

- القطاونة ، منار إبراهيم (2000) ،**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين للعاملين في الوزارات الأردنية** .رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- كنعان ، نواف (2002) ، **القيادة الإدارية** ، (ط1) ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- الليثي ، محمد بن علي (2008) ،**الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداريمن وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة القدس** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية.

- المحبوب ،عبد الرحمن (1996) أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية .**المجلة العربية**

للتربية،عدد :16 ص 99-129 .

- المطيري ، نواف بن بجاد الجبرين (2005) **التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنظمة مكة المكرمة** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ، السعودية.

- المومني ، زياد و الطحاينة ، زياد (2007) السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربيــة الرياضــية فــي الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم الــوظيفي ، **مجلــة أبحــاث اليرمــوك** المجلد(23) العدد (2) ص 633-643 .

- ماهر،أحمد (2003) ، **السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- محمد ، رضوان علي و مطهر عبد الغني مجاهد (2010) ،معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضــية فــي اليمن ،**مؤتمر الإبداع الإداري كلية التربية الرياضية** ، الجامعة الأردنية 16- 17 -2010 .(144-164).

- مرضاح ، نجوى بنت سالم **(2003)، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوســين .دراســة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعــة الملــك عبــد العزيــز ، السعودية .

- الهلالي ، الشربيني (2006) **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين** ، القاهرة: المكتبة العصرية.

- الهواري ، سيد، (1999) . **القائد التحويلي : للعبور بالمنظمات الى القرن 21** .(ط2) . القاهرة : مكتبة عين شمس.

- هيجان ، عبد الرحمن احمد(1999م). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، **مجلة الإدارة العامة ، الريــاض** :

معهد الإدارة العامة ، مجلد 39 ، عدد (1) : 1-77 .

- الوطبان ، فهد (2005). **السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة الداخلية** ، جامعة الملك سعود، الرياض.

المراجع الإجنبية :

- Amabile, T.M (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do**. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.**

- Aminuddin ,Y. (1998). The relationship between transformational leadership Behaviors of Athletic Directors and soaches Job satisfaction : **A filed study. Physical Educator. 55,4,170-174.**

- Bass, Bernard (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9 32.**

- Bass, Bernard. (1990) ,**Bass and Stogdill's Handbook of Leadership** .(3rd, ed) .New York : Free Press.

- Bass, Bernard .(1985) **, leader ship and performance beyond Expectations** , New York : Free Press.

- Bass, B . and Avolio , B . (1995) ,MLQ . **Multifactor Leadership Questionnaire :**Technical Report , Redwood City ,CA :Mind Garden , Inc .

- Bass,B, M. & Avolio, B, M.(1994),**Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**,Thousand Oaks,CA:Sage Pudlications.

- Bernard, Show (2003). Creative manager, retrieved from **http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm.**

- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of. Leadership and Organizational Studies, 9(4), 32-42.**

- Burns, J.M. (1978). Leadership, Harper & Row, New York, NY. Carmines, E. and McIver, J. (1981). Analyzing models withunobserved variables: analysis of covariance structures, In G. Bohmstedt & Borgatta (eds**.), Social measurement: current issues, Beverly Hills, Calif: Sage.**

- Burpitt,W, j. And William ,B. (1997) . Leadership and innovation Among Teams, **small Group Research. 28 (3) .414- 424.**

- Camelo ,O,C . ,De ,L,F. , Alles ,M. And Valle,C,R.(2008). Top Management Team's Vision And Human Resources Management Practicesin In Innovation Spanish Companies**. International Journal Of Human Resource Management.**

- Chen ,C-H, V., Hui, L, B, H. , and Yun T, Y, . (2007)Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation **, Proceedings of the ١٣th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 684-694**.

- Conger , Jay Alden .(2002) Charismatic and Transformaiaal Leadership In Organisation ;An insiders perspectiveon those Developing stream of Research **.Journal of leader ship quarterly, 10(1) 145-170.**

- Daft,R.L.(2004) **The leadership Experience**, (2nd ،Ed) .

- Drucker ,peter.F (2004) **managment challenges for the 2Ist century, Harper Business**, Adivision of harper collins publishers.

- Ecar,(2004) **IT Leadership Style** ,**Resarch Study , Vol. L ,2004 ,Chapter 6.**

- Eden, D. (1992). **“** Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization”. **Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.**

- Epitropaki, olga (2001) **what is Transfornational leader ship , sheffied university of sheffied** , institute of work sychology.

- Evans, Russell. Peter.(1993) **Creative Manager**. London Sydney UNWIN Paperbacks,

- Feenan, K. (2004). **Personal Transformational Leadership Planning**. **Knomaze Business Review, (10), 1-8 .**

- Fiedler ،Fred E. .(1967) **A Theory of Leadership Effectiveness** .McGraw-Hill : Harper and Row Publishers Inc..

- Gardona,p (2002**) Transcendental leader ship**,website. www.mangemant.com/practicalent. leadership style, htm.

- Griffin,Ricky w.(1996**). Management**, (5th).ed .New Jersy: Houghton Mifflin Company.

- Gumusluoglu,L And Ilsev,A (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation . **Journal of Business Research 62 (2009) 461–473.**

- Hetland, H. & Sandal ,G.(2003). Transformational leadership in borway :cut comes and personality correlates **.European Journal of work organizational psychology. 12,2,147-170.**

- House, R.J. (1997). **A theory of charismatic leadership**. In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.). Leadership: The cutting edge, Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Hsien H, C ., Bell .R, C ., and Mei C, K. (2008). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs . **United States Sports Academy - "America's SportsUniversity" The Sport Journal (1-8) 1534- 9518**.

- Ipinmoroti,O. A.(2005), **Exhibition of Transformational Leadership Behavior by Nigerian College Coaches Effects on Athletes Satisfaction on Individual Performance** , Unpublished Doctoral Dissertation , TaisolarinUniversity , Ijebuode, Nigeria .

- Maslow, A H (1949) **Social Theory of Motivation**. In M. Shore (Ed.) , Twentieth Century Mental Hygiene (New York: Social Science Publishers, 1950.

- Michael,A., P. (2008). **Emotional inttellingence and critical Thinking Relationship to Transformational leadership** .un published doctoral dissertation , university of phoenix , North Amireca .

- Northouse, peter. (2001**) Leadership theory and Practice** .(2nd,ed) California: sage Publication Inc .

- Parry,k . & Thomson ,S.(2003) **. Leadership ,Culture and performance** :The cose of the newzland public sector**, Journal of management .**

- Reber,A.S. (1985) **The Pengnin Dictionary Of Psychology** , Harmonds warth , Middlesex;penguin .

- Song ,Seak-Ho .(2002), **The Relationship Between The Transactional and Transformational leadership behaviors and organisational calture in selected south korean sport team**.Unpublished Doctoral Dissertation .The university of New Mexico ,Albuquerque .

- Sosik,j.j., kahai ,s.s., and Avolio ,B.,j . (1998) . **Transformational leadership and dimensions of Creativity : Motivating idea generation in Computer –Mediated group** . Creativity Research Journal ,VOL. II , Issu 2.

- Stoker J.I.,Looise J.C, Fisscher O.A.M and Jong R.D.de (2001). Leadership and innovation : relation between leadership , individual characteristics and the functioning of R & D teams**, international Journal of Human Resource Management , vol .II ,NO.7**.

- Tichy, Noel M. , and Devanna, Mary Anne .(1990) **The Transformational Leader**, New yourk: Juhn Witey and sons

- Timothy,G. Laurent ,E. Debblie, A. and Bradney ,D. (2007) **,** Leadership Behavior of Athletic Training Compared with Leaders in Other fields **.Journal of Athletic Training .42(1) ,120 -125.**
- Torrance , E.P. (1993) , **The Nature Of Creativity as Meiaifest Testing** . Newyork ;press syndicate of the university of cambridge .

- Trofino,AJ, (2000) .Transformational leadership : Moving total quality management to world-class organizations ,**International Nursing Review,47(4) ,232-243 .**

- Wang ,Tsung-Teng .(2004) ,**Coach Leadership on Player Satisfaction in Volly ball in Tiwan** .Unpublished Doctoral Dissertation ,The University of Incarnate Word ,United States.

- Webster, Danial(2006). **Webster third new international dictionary** ,Massa chusetts, USA.

- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). **Toward a theory of organizational creativity**. Academy of Management Review, 18 (2), 293-321.

- Woods ,R.(2003).**Inspirational Leadership Model**. **International leadership studies conference .**

- Yammarino, S, W,D. and Bass, B.M. (1993).Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. **Leadership Quarterly, 4 (1), 81**-102

- Yu, H.Leith wood k .and Jautzi, D.(2002)The Effects of Transformational Leadership on Teachers commitment to change in Hong kong **.Journal of Educational Administration ,40(389-368)4**

- Yukl,Gary .(2002**dership in Organisations** .(5h, ed). Upper Saddle River : Prentice Hall Publishers.

الـــمـــلاحـــق

ملحق رقم (1)

أسماء هيئة المحكمين والخبراء

الرقم	أسماء هيئة المحكمين والخبراء	إسم الجامعة	الكلية
1	الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرماس	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
2	الأستاذ الدكتور بسام مسمار	الجامعة الأردنية	التربية الرياضية
3	الأستاذ الدكتور هاني الضمور	الجامعة الأردنية	إدارة الأعمال
4	الأستاذ الدكتور وليد الرحاحلة	الجامعة الأردنية	التربية الرياضية
5	الدكتور مازن حتاملة	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
6	الدكتور تيسير المنسي	الجامعة الأردنية	التربية الرياضية
7	الدكتور بدر عبيدات	الجامعة الأردنية	إدارة الأعمال
8	الدكتور محمد الشريدة	الجامعة الأردنية	إدارة الأعمال
9	الدكتور عبد الله أبو سلمى	جامعة الشرق الأوسط	إدارة الأعمال
10	الدكتور أسامة عمر	جامعة الشرق الأوسط	إدارة الأعمال

ملحق رقم (2)

الصورة الأولية لأداتي الدراسة قبل التحكيم

إستمارة أداتي الدراسة بعنوان :

القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها .

إعداد
فاطمة معروف الخريسات

المشرف
الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
الدراسات العليا
كلية التربية الرياضية

الأستاذ الفاضل الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (**القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها**) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في "الإدارة في التربية الرياضية " الجامعة الأردنية .

ونظرا لمكانتكم وإسهاماتكم العلمية في مجالات الإدارة والإدارة الرياضية ، يسر الباحثة ان تضع بين أيديكم الكريمة الإستبيانات التالية :

الأول : مقياس القيادة التحويلية :وتقيس السلوك القيادي التحويلي لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في الجامعات .

الثاني :مقياس الإبداع الإداري: و يقيس الإبداع الإداري للعاملين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات .

وحرصاً من الباحثة على الإسترشاد بآرائكم والإستفادة من ملاحظاتكم القيمة ، يرجوا منكم التكرم بقراءة فقرات الإستبانات للتأكد من صحتها ودقتها ووضوحها وصلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله وإبداء الرأي في تعديل ما ترونه مناسبا.

وأقبلوا فائق الإحترام والتقدير

الباحثة
فاطمة معروف الخريسات

المقياس الأول : مقياس سلوك القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	تنتمي	لا تنتمي	درجة الموافقة من 10	الملاحظات
	البعد الأول : التأثير الكاريزمي				
1-	مراعاة المدير لمشاعر الموظفين يحسن من انتاجيتهم في العمل .				
2-	تؤثر شخصية مديري الجذابة في أداء الموظفين .				
3-	مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابياً على العمل .				
4-	أساليب مديري في تعامله مع العاملين تجسد منه مثالاً يحتذى به في العمل.				
5-	تأكيد مديري على مجموعة من القيم المشتركة وتعزيزها بين العاملين يوطّد الصلة فيما بينهم .				
6-	إهتمام مديري بتوفير أجواء تشيع الإحساس الجماعي بالمهام يوفر جو من الشعور بالإرتياح .				
7-	إنتماء مديري للمؤسسة يزيد من دافعيتي وحماسي في العمل .				
	البعد الثاني :التحفيز الإلهامي				
1-	وجود الاحترام والتقدير والثقة بين المدير والموظفين يرفع من مستوى إنجاز العمل .				
2-	مشاركة المدير للموظفين في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة يحفز العاملين على رفع مستوى أدائهم .				
3-	يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة.				
4-	يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازة.				
	البعد الثالث: الإستثارة الفكرية				
1-	إقتراح مديري لطرق وأساليب جديدة في العمل يحسّن من الإنجاز للمهام .				
2-	إستخدام مديري للأساليب علمية حديثة في إتخاذ القرار يعزز قدرة العاملين على				

	تحليل المشكلات .				
3-	تشجيع مديري للعاملين لإكتشاف حلول إبداعية للمشكلات يحفز مشاركاتهم .				
4-	مساندة مديري للعاملين بإتخاذ قرارات بتطبيق أفكار جديدة في العمل تزيد من ثقتهم بقراراتهم.				
5-	أهتمام مديري بتدريب وتمكين العاملين يؤدي الى إبداعهم في العمل .				
6-	يكافئ مديري العاملين على افكارهم ومبادراتهم الإبداعية.				
	البعد الرابع : الإعتبارية الفردية				
1-	اهتمام مديري بالحاجات الشخصية للعاملين يزيد من شعورهم بالرضى والإنتماء				
2-	تشجيع مديري للعاملين لطرح الأفكار والحلول يرفع من مستوى إهتمامهم بالعمل.				
3-	توفير مهام تثير إهتمام العاملين يدعم نموهم الشخصي.				
4-	تمييز مديري لأدائي الجيد يزيد من إلتزامي بالعمل .				
5-	ثقة مديري تجعلني أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة.				
6-	يتعامل مديري مع العاملين بمساواة دون تمييز .				
7-	يحرص مديري على أن يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة .				
8-	يوفر مديري لي وقت لمتابعة وتطوير أفكاري .				

المقياس الثاني : مقياس سلوك الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	تعديل
البعد الاول : حل المشكلات وإتخاذ القرار				
1-	أتمكن من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.			
2-	لدي الحرية في تعقب المشكلات ومناقشتها .			
3-	أقدم بإكتشاف المشكلات في العمل بهدف حلها.			
4-	أمتلك القدرة على إتخاذ القرارت الهامة وتحمل مسؤولياتها.			
5-	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.			
6-	أقوم بجمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها .			
7-	أتمكن من تحديد الصعوبات التي تواجهني في أدائي لوظيفتي.			
8-	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة ودقة .			
9-	أمتلك القدرة على تصور بدائل عديد للتعامل مع المشكلات.			
البعد الثاني :القابلية للتغير				
1-	أتمسك بموقفي حتى في حالة تعارضه مع رئيسي في العمل.			
2-	أبحث عن طرق وأساليب جديدة في تنفيذ العمل.			
3-	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة .			
4-	أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة في العمل.			
5-	أتطلع للحصول على موقع ذي مكانة وإمتياز أعلى .			
6-	أشارك في تقديم الإقتراحات أثناء الإجتماعات .			
7-	أسعى لتكوين إنطباع لدى زملائي بأنني شخص يمتلك أفكارا ومبادرات جديدة .			
8-	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التعامل معها بمرونة وتكّيف.			
9-	أمتلك القدرة على وضع الخطط المستقبلية لتبنّي للتطوير والتغيير			

البعد الثالث :روح المجازفة				
1-	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح التحدي.			
2-	أكون على إستعداد لتطبيق كل فكرة جديدة			
3-	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية			
4-	أمتلك الشجاعة والثقة للقيام بأعمال إبداعية .			
5-	أرفض القوانين والأنظمة التي تدعم إجراءات العمل .			
6-	أتعامل مع الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة على أنها فرصة للتعلم .			
البعد الرابع : تشجيع الإبداع				
1-	لدي الصلاحيات بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل .			
2-	لدي الدافعية لتقديم إقتراحات وأفكار جديدة .			
3-	أتقاضى مكافأة على الأفكار الجديدة التي أقترحها .			
4-	أتقبّل المقترحات المقدمة من زملائي في العمل .			
5-	لدي الحرية للتعبير عن آرائي ومقترحاتي دون قيود.			
6-	تُقدم تسهيلات لإستقطاب الافراد المبدعين وإستمرارهم في العمل داخل مؤسستي .			
7-	يهتم مديري بالإبتعاد عن الروتين والإنفتاح على الممارسات الجديده في عملي.			
8-	يدعم مديري تطبيق افكاري الجديدة وذلك يشجعني على روح الابتكار			
9-	يقدم مديري الدعم والتشجيع عند تحقيقي إنجاز ولو كان خارج المؤسسة .			
10-	يتبنى مديري روح التحدي و مفهوم التنافس بين الموظفين.			

ملحق رقم (3)

أداتي الدراسة بعد تعديل الفقرات وعرضهما على هيئة المحكمين

المقياس الأول : مقياس سلوك القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	درجة الموافقة من 10	الملاحظات
	البعد الأول : التأثير الكاريزمي				
1-	مراعاة مديري لمشاعري يحسن من إنتاجيتي في العمل .				
2-	تؤثر شخصية مديري الجذابة على أدائي .				
3-	مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابياً على العمل .				
4-	أساليب مديري في تعامله معي يجسد لي مثالاً يحتذى به في العمل.				
5-	تأكيد مديري على مجموعة من القيم المشتركة لتعزيزها يوطّد الصلة فيما بيننا .				
6-	يركز مديري على توفير أجواء العمل الجماعي .				
7-	إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة .				
8-	يثير مديري الوعي بالموضوعات المهمة				
	البعد الثاني : التحفيز الإلهامي				
1-	تقدير وإحترام مديري لي يرفع من مستوى إنجاز العمل .				
2-	يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة.				
3-	يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة .				
4-	يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازة.				
	البعد الثالث: الإستثارة الفكرية				
1-	يستثيرني مديري فكريا لإيجاد طرق وأساليب جديدةلإنجاز العمل .				
2-	تشجيع مديري للعاملين لطرح الأفكار والحلول يرفع من				

	مستوى إهتمامهم بالعمل .				
3-	تشجيع مديري في إيجاد الحلول الإبداعية يحفز مشاركتي للعمل.				
4-	مساندة مديري لنا بتطبيق أفكار جديدة في العمل نزيد من الثقة بقراراتنا .				
5-	يهتم مديري بتدريبي ومشاركتي في دورات تطويرية ليرفع مستوى العمل .				
6-	يحفز مديري العاملين على افكارهم ومبادراتهم الإبداعية.				
البعد الرابع : الإعتبارية الفردية					
1-	إحترام مديري لشخصيتي يزيد الرضى والإنتماء.				
2-	يوفر مديري مهام تثير إهتمامنا لتدعم نمونا الشخصي .				
3-	رضا مديري لأدائي الجيد يزيد من إلتزامي بالعمل .				
4-	تعامل مديري معنا بدون تمييز تجعلني أهتم أكثر بعملي .				
5-	يحرص مديري على أن يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة .				
6-	يوفر مديري لي وقت لمتابعة وتطوير أفكاري .				

المقياس الثاني : مقياس الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	تعديل
المجال الاول : حل المشكلات وإتخاذ القرار				
1-	أتمكن من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.			
2-	لدي الحرية في متابعة المشكلات ومناقشتها .			
3-	أقوم بإكتشاف المشكلات في العمل بهدف حلها.			
4-	أتحمل مسؤوليات القرارت الهامة التي أتخذها .			
5-	يشجعني مديري على إبتكار ما هو جديد ويدعم تطبيق افكاري .			
6-	أقوم بجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها .			
7-	أتمكن من تحديد الصعوبات التي تواجهني في أدائي لوظيفتي.			
8-	أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة ودقة .			
9-	أمتلك القدرة على إيجاد بدائل عديد للتعامل مع المشكلات.			
المجال الثاني :القابلية للتغير				
1-	أتمسك بموقفي حتى في حالة تعارضه مع رئيسي في العمل.			
2-	أبحث عن طرق وأساليب جديدة في تنفيذ العمل.			
3-	لدي الحرية للتعبير عن آرائي ومقترحاتي دون قيود .			
4-	أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة في العمل.			
5-	أتطلع للحصول على موقع ذي مكانة وإمتياز أعلى .			
6-	أشارك في تقديم الإقتراحات أثناء الإجتماعات .			
7-	يهتم مديري بالإبتعاد عن الروتين والإنفتاح على الممارسات الجديدة في عملي .			
8-	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التعامل معها بمرونة وتكّيف.			
9-	أمتلك القدرة على وضع الخطط المستقبلية لتبنّي التطوير والتغيير في مؤسستي .			

المجال الثالث :روح المجازفة				
-1	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح التحدي.			
-2	أكون على إستعداد لتطبيق كل فكرة جديدة .			
-3	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية			
-4	أمتلك الشجاعة والثقة للقيام بأعمال إبداعية .			
-5	أرفض القوانين والأنظمة التي تعيق إجراءات العمل .			
-6	أتعامل مع الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة على أنها فرصة للتعلم .			
المجال الرابع : تشجيع الإبداع				
-1	لدي الصلاحيات بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل .			
-2	لدي الدافعية لتقديم إقتراحات وأفكار جديدة .			
-3	أتقاضى مكافأة على الأفكار الجديدة التي أقترحها .			
-4	أشجع المقترحات المقدمة من زملائي في العمل .			
-5	تُقدم مؤسستي تسهيلات لإستقطاب الافراد المبدعين وإستمرارهم في العمل فيها .			
-6	يقدم مديري الدعم والتشجيع عند تحقيقي إنجاز ولو كان خارج المؤسسة .			
-7	يتبنى مديري روح التحدي و مفهوم التنافس بين الموظفين.			

ملحق رقم (4)
أداتي الدراسة في صورتهما النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **(سلوك القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها)** ، وذلك كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة في التربية الرياضية ، الجامعة الأردنية . ونظراً لكونكم من العاملين في دوائر الأنشطة الرياضية وعلى إتصال مباشر وتفاعل مستمرين مع مدرائكم ، أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الإستبيانين بوضع إشارة (x) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة ، وذلك بعد قراءة فقرات كل إستبيان بدقة وتمعن ومن ثم الإجابه عن القسم الأول : البيانات الشخصية ثم تعبئة القسم الثاني وهي الإستبيانين المرفقين ، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي .

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : فاطمة معروف الخريسات

Email : fmkhrisat@yahoo.com

القسم الاول : البيانات الشخصية

- **إسم الجامعة : ....**
- **المسمى الوظيفي : مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐**
  مدرب ☐ مشرف إداري ☐
  مسمى أخر ....
- **النوع الإجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐**
- **المؤهل العلمي : ثانوية بكالوريوس ☐ ☐**
  دراسات عليا ☐
- **العمر : 20 سنة فأقل ☐ 21- 30 سنة ☐**
  31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐
  51 سنة فما فوق ☐
- **سنوات الخبرة : 1-5 سنة ☐ 6-10 سنه ☐**
  11 سنة فما فوق ☐

أولاً: مقياس سلوك القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1-	مراعاة مديري للإعتبارات الاخلاقية للعمل ينعكس إيجابياً على العمل .					
2-	يشدد مديري على إشراكي في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة.					
3-	مساندة مديري لي بتطبيق أفكار جديدة في العمل تزيد من الثقة بقراراتي .					
4-	يحرص مديري على أن يشعر كل فرد بأهمية دوره في المؤسسة .					
5-	تشجيع مديري للعاملين لطرح الأفكار الإبداعية يرفع من مستوى إهتمامهم بالعمل .					
6-	مراعاة مديري لمشاعري يحسن من إنتاجيتي في العمل.					
7-	يثير مديري الوعي بالموضوعات المهمة					
8-	إهتمام مديري بمشاركتي في دورات تدريبية يحسن من مستوى العمل .					
9-	يوفر مديري لي وقت لمتابعة وتطوير أفكاري .					
10-	يركز مديري على توفير أجواء العمل الجماعي.					
11-	يستثيرني مديري فكريا لإيجاد طرق وأساليب جديدةلإنجاز العمل .					
12-	تقدير وإحترام مديري يرفع من مستوى إنجازي في العمل .					
13-	يبدي مديري ثقة كبيرة بتحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة.					
14-	تشجيع مديري في إيجاد الحلول الإبداعية يحفز مشاركتي للعمل.					
15-	تعامل مديري معي بعدالة تجعلني أهتم أكثر بعملي .					
16-	يكافئ مديري العاملين على افكارهم ومبادراتهم الإبداعية.					
17-	يوفر مديري لي مهام تدعم نموي الشخصي .					
18-	يؤكد مديري على تعزيز مجموعة من القيم المشتركة لتقوية العلاقة بين العاملين .					
19-	يتحدث مديري بحماس وإهتمام عن ما يجب إنجازة.					
20-	إحترام مديري لشخصيتي يزيد من شعوري بالرضى والإنتماء.					
21-	إنتمائي للعمل نابع من إنتماء مديري للمؤسسة .					
22-	تقدير مديري لأدائي الجيد يزيد من إلتزامي بالعمل .					
23-	أساليب مديري في تعامله معي يجسد لي مثالاً يحتذى به في العمل.					
24-	تؤثر جاذبية مديري الشخصية في مستوى أدائي وإلتزامي بالعمل .					

مقياس الإبداع الإداري

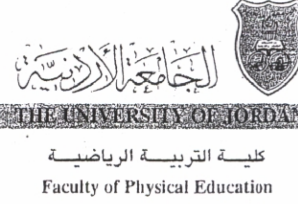
الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1-	يشجعني مديري على إبتكار ما هو جديد ويدعم تطبيقه .					
2-	لا أرتاح للقوانين والأنظمة التي تعيق إجراءات العمل .					
3-	أتعامل مع الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة على أنها فرصة للتعلم .					
4-	تهتم مؤسستي بإستقطاب الافراد المبدعين وتدعم إستمرارهم في العمل.					
5-	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التعامل معها بمرونة وتكّيف.					
6-	أفضل العمل ضمن فريق تسوده روح التحدي.					
7-	يمكنني مديري من إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسيبا.					
8-	يسمح لي مديري بإيجاد بدائل عديد للتعامل مع المشكلات.					
9-	لدي الحرية للتعبير عن آرائي دون قيود .					
10-	أشارك في تقديم الإقتراحات أثناء الإجتماعات .					
11-	أتقاضى مكافأة على الأفكار الجديدة التي أقترحها.					
12-	يقدم مديري التشجيع لي عند تحقيقي إنجاز ولو كان خارج المؤسسة .					
13-	أمتلك القدرة على وضع الخطط المستقبلية لتبنّي التطوير والتغيير في مؤسستي.					
14-	لدي الإستعداد لتطبيق كل الأفكار الجديدة .					
15-	لدي الحرية في مناقشة المشكلات .					
16-	يسمح لي مديري بالحصول على المعلومات اللازمة بسرعة ودقة .					
17-	أتمسك بموقفي حتى في حالة تعارضه مع موقف رئيسي في العمل.					
18-	بإمكاني تحديد الصعوبات التي تواجهني في أدائي لعملي.					
19-	لدي الصلاحيات بتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.					
20-	لدي الدافعية لتقديم إقتراحات وأفكار جديدة .					
21-	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
22-	أهتم بالإبتعاد عن الروتين والإنفتاح على الممارسات الجديدة في العمل.					
23-	أشجع المقترحات المقدمة من زملائي في العمل.					
24-	أبادر لتحمل مسؤوليات ومهام جديدة في العمل.					

الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الرقم	**العبارات**	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جدا**
25-	أمتلك الشجاعة والثقة بنفسي للقيام بأعمال إبداعية .					
26-	يشيع مديري مفهوم روح التحدي و مفهوم التنافس بين الموظفين .					
27-	أبحث عن طرق وأساليب جديدة في تنفيذ العمل.					
28-	أتطلع للحصول على موقع ذي مكانة وإمتياز أعلى في عملي .					
29-	أتحمل مسؤوليات القرارت الهامة التي أتخذها .					
30-	أقوم بإكتشاف المشكلات في العمل بهدف حلها.					
31-	أقوم بجمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها .					

ملحق رقم (5)
كتاب تسهيل مهمة الباحثة في الجامعات الأردنية

١٥٠

ملحق رقم (5)
كتاب تسهيل مهمة الباحثة في الجامعات الأردنية



كليـــة التربيـــة الرياضيـــة
Faculty of Physical Education

الرقم : ٢/٢/٥/٢٨٩٢
التاريخ: ٢٠١١/٤/١٧

السيد ....المحترم

مدير دائرة النشاط الرياضي/ جامعة.................

تحية طيبة وبعد ،

تقوم طالبة الماجستير فاطمة معروف الخريسات ورقمها الجامعي (٨٠٨٠٥٤٥) بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مدراء النشاط الرياضي وعلاقتها بالابداع الاداري في بعض الجامعات الاردنية" ،وتحتاج لتوزيع استبيان على العاملين في النشاط الرياضي .

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

نائب عميد كلية التربية الرياضية
رئيس لجنة الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور وليد الرحاحلة

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AMONG THE MANAGERS OF SPORTs ACTIVITY CENTERS OF SELECTED JORDANIAN UNIVERSITIES AND IT RELATION TO EMPLOYEES ADMINISTRATIVE CREATIVITY

By

Fatima Marouf Al-khrisat

Supervisor

Dr. Suha Adeeb Isaa ,Prof.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate The degree of transformational leadership behavior Among managers of sport activitiy centers in selected Jordanian universities. Also, it aimed to investigate the degree of creative management behavior of administrative employees. In addition to Identify the relationship between transformational leadership and creative management .Furthermore, the study attemped to explore the relationship between (Gender, Academic qualification, Years of Experince, Age , University, Job level).

In order to achieve the objectives of the study , two instruments as tools of the study were used. “The Multifactor leadership Questionnaire” (MLQ) which developed by Bass and Avolio (1995). The first tool has modified and developed by the researcher ,The second tool “The administrative creativity Questionnaire” which was designed by the researcher in ordre to suite the nature of this current study .

The sample of the study consisted of (114) administrative employees selected from 18 Jordanian Universities during the year of 2011. Data were gathered

and analayzed by using Cornbach Alpha ,means standard deviations, pearson-r, t-test ,and One –way ANOVA).

The results of this study showed a moderate degree of practicing transformational leadership behavior on all pattrerns among the managers of sport activitiy centers at Jordanian universities as preceived by their administrative employees ,The results also showed a high degree of practices for the conduct of management creativity of administrative employees . Also, the results of study revealed that there were positive significant relationships between the degree of transformational leadership behavior and the degree of Administrative creativity behavior of the administrative employees. More over, there were no significant differences in transformational leadership behavior related to (Gender, Academic qualification, Years of Experince, Age , University, and Job leveal) .

The result of study also revealed no significant statistical differences in administrative creativity behavior except in some patterns ,such as (the spirit of risk ,ability to change ,encouraging creativity). In the light of the above findings the study recommendes to exemplify a wareness to managers in orderto extend relationship between transformational leadership and management creativity and to expose them to some models related to creative institutions , and to establish administrative units within the universities campuses and develop a competitive mechanism between universities to assess the level of achievement and efficiency in community sports activitiy centers in the light of criteria related to creative management.